

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INCIDENCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL, DE LA PERSONNALITÉ ET DU SENTIMENT
D'EFFICACITÉ PERSONNELLE DES GESTIONNAIRES SUR LEUR PROPENSION À
SURÉVALUER DÉLIBÉRÉMENT LE RENDEMENT DE LEURS EMPLOYÉS

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE – RECHERCHE ET INTERVENTION,
OPTION INDUSTRIELLE ET ORGANISATIONNELLE

PAR
ÉDITH BOYER

NOVEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'aboutissement d'une longue démarche, exigeante certes, mais des plus stimulantes et enrichissantes sur les plans personnel et professionnel. Plusieurs personnes ont été impliquées de près ou de loin dans mes études doctorales et je tiens à souligner leur précieuse contribution.

D'abord, je remercie profondément M. Denis Morin, mon directeur de thèse, qui m'a offert un soutien indéfectible tout au long des épreuves et des succès qui ont jalonné mon parcours doctoral. Merci pour votre grande disponibilité, votre sensibilité et vos conseils avisés qui m'ont permis d'approfondir mes réflexions, d'affûter mon sens critique et ma curiosité.

Aux membres de mon comité de thèse, en l'occurrence Mme Danielle Desbiens, Mme Catherine Amiot et M. Alain Gosselin, merci de l'intérêt que vous avez porté à ma recherche et de vos commentaires judicieux. Un merci tout particulier à Mme Geneviève Beauregard et à M. Jean Marcoux qui ont grandement contribué au succès de ce projet en facilitant mes démarches auprès des entreprises où s'est déroulée l'expérimentation. Je souhaite remercier sincèrement chacun des gestionnaires qui ont généreusement participé à ma thèse et qui, lors de riches échanges, ont manifesté leur passion pour leur profession et l'intérêt qu'ils portent à leurs employés.

Je ne peux passer sous silence l'apport important de M. Roland Foucher, qui a été initiateur de cette aventure en m'admettant au doctorat et qui s'est avéré par la suite un précieux conseiller en m'aiguillant dans mon cheminement. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers mes superviseurs de stage, Mme Sylvie Jourdain, M. Guy Delisle et M. Pierre Lacroix, qui m'ont fait profiter de leur expertise et qui m'inspirent dans ma pratique professionnelle.

Je tiens par ailleurs à souligner l'appui financier des Fonds Québécois de la Recherche sur la Société et la Culture ainsi que la Chaire en gestion des compétences de l'Université du Québec à Montréal.

Sur une note plus personnelle, je désire remercier chaleureusement Stéphanie Charron, Caroline Jacques et Isabelle Prince de leur écoute et leur précieuse amitié.

Je dédicace cette thèse à mes parents, Gisèle Girard et Rosaire Boyer, qui m'ont appuyée inconditionnellement dans mes études, en s'assurant que j'aie toutes les ressources nécessaires pour réussir. La persévérance, l'ambition, la rigueur, la confiance et le plaisir sont des valeurs que vous m'avez léguées et sans lesquelles je n'aurais pu accomplir ce travail. Pour toutes ces raisons, sachez qu'une grande partie de ce succès vous incombe. Merci à Julie et à David pour vos bons mots, votre musique et les fous rires qui m'ont fait tant de bien. À German, témoin « privilégié » des étapes de cette longue démarche, des états d'âme qu'elle suscite, des joies comme des peines, merci de ta compréhension, ton soutien et ta présence.

À toutes ces personnes et aux autres qui, faute d'avoir été citées, sont dans mes pensées, merci.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
SOMMAIRE.....	xv
ABSTRACT	xvii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE THÉORIQUE	11
1.1 Surévaluation du rendement : conceptualisations et opérationnalisations	12
1.2 Surévaluation du rendement : un comportement de nature politique	15
1.3 Modèles des déterminants des comportements politiques des évaluateurs	21
1.3.1 DeCotiis et Petit (1978)	21
1.3.2 Mohrman et Lawler (1983).....	23
1.3.3 Villanova et Bernardin (1991).....	25
1.3.4 Cardy et Dobbins (1994)	27
1.3.5 Harris (1994).....	29
1.3.6 Murphy et Cleveland (1995).....	31
1.3.7 Levy et Williams (2004).....	34
1.3.8 Synthèse et limites des modèles théoriques recensés	35
1.4 Présentation et justification du cadre conceptuel de la thèse.....	38
1.4.1 Théorie sociocognitive (Bandura, 1986)	38
1.4.2 Nature des déterminants individuels et contextuels examinés	41
1.5 Liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement	45
1.5.1 Personnalité et surévaluation du rendement	47
1.5.2 Sentiment d'efficacité personnelle et surévaluation du rendement	51

1.5.3	Rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre la personnalité et la surévaluation du rendement.....	61
1.6	Liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement.....	63
1.6.1	Valorisation du processus d'évaluation du rendement	63
1.6.2	Politisation du processus d'évaluation du rendement.....	65
1.6.3	Culture de rétroaction.....	69
1.7	Interaction des facteurs individuels et contextuels sur la surévaluation du rendement: les relations modérées.....	72
1.7.1	Effet modérateur des variables individuelles	73
1.7.2	Effet modérateur des variables contextuelles.....	78
CHAPITRE II		
METHODOLOGIE.....		95
2.1	Devis de recherche	95
2.1.1	Pré-test	97
2.1.2	Expérimentation finale.....	99
2.2	Échantillon final utilisé pour la recherche.....	105
2.3	Mesures des variables indépendantes.....	107
2.3.1	Conscience et agréabilité.....	107
2.3.2	Sentiment d'efficacité personnelle.....	110
2.3.3	Valorisation du processus d'évaluation du rendement.....	118
2.3.4	Politisation du processus d'évaluation du rendement.....	122
2.3.5	Culture de rétroaction.....	124
2.4	Mesure de la variable dépendante	125
2.5	Mesures des variables contrôles.....	131
2.5.1	Finalités de l'évaluation du rendement	132
2.5.2	Niveau de rendement de l'employé	134

CHAPITRE III	
RÉSULTATS.....	137
3.1 Statistiques descriptives.....	137
3.1.1 Propension à surévaluer le rendement : prévalence et motifs.....	141
3.2 Analyses préalables à la vérification des hypothèses de recherche	142
3.2.1 Prérequis aux analyses de régression hiérarchique.....	142
3.2.2 Influence des variables sociodémographiques.....	146
3.2.3 Influence des variables contrôles.....	147
3.3 Description de l'analyse de régression hiérarchique	149
3.4 Vérification des hypothèses portant sur les liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement.....	151
3.4.1 Personnalité et surévaluation du rendement.....	151
3.4.2 Sentiment d'efficacité personnelle et surévaluation du rendement.....	152
3.4.3 Rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre la conscience et la surévaluation du rendement.....	152
3.5 Vérification des hypothèses portant sur les liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement	156
3.5.1 Valorisation du processus d'évaluation du rendement.....	156
3.5.2 Politisation du processus d'évaluation du rendement	157
3.5.3 Culture de rétroaction	157
3.6 Vérification des hypothèses portant sur le rôle modérateur des variables contextuelles dans la relation entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement.....	157
3.6.1 Rôle modérateur de la valorisation du processus d'évaluation du rendement.....	159
3.6.2 Rôle modérateur de la politisation du processus d'évaluation du rendement.....	161
3.6.3 Rôle modérateur de la culture de rétroaction	161
3.7 Synthèse des résultats	162

CHAPITRE IV	
DISCUSSION	167
4.1 Contributions théoriques de la thèse	167
4.1.1 Propension des gestionnaires à surévaluer le rendement.....	167
4.1.2 Résultats en périphérie des hypothèses principales.....	169
4.1.3 Liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement.....	172
4.1.4 Liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement.....	179
4.1.5 Effet modérateur des variables contextuelles sur la relation entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement.....	184
4.2 Contributions pratiques de la thèse	189
4.2.1 Interventions destinées aux gestionnaires	190
4.2.2 Interventions visant les dimensions contextuelles	202
4.3 Limites de la recherche	208
4.4. Voies de recherches ultérieures.....	209
4.4.1 Influence des variables individuelles sur la propension à surévaluer le rendement.....	209
4.4.2 Influence des variables contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement.....	213
4.4.3 Effet modérateur du contexte organisationnel dans la relation entre les variables individuelles et la propension à surévaluer le rendement	213
4.4.4 Comportements politiques des évaluateurs	214
4.4.5 Critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement.....	216
CHAPITRE V	
CONCLUSION	221
ANNEXE 1	
PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ET MODALITÉS DE LA RECHERCHE	227
ANNEXE 2	
COURRIEL ENVOYÉ AUX GESTIONNAIRES VISANT À SOLLICITER LEUR PARTICIPATION	231

ANNEXE 3	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	235
ANNEXE 4	
QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 1-S).....	237
ANNEXE 5	
QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 1-I).....	249
ANNEXE 6	
QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 2-S).....	261
ANNEXE 7	
QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 2-I).....	269
RÉFÉRENCES	277

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Synthèse des postulats théoriques et des vérifications empiriques quant à la relation entre la surévaluation du rendement et les variables individuelles examinées	62
1.2 Synthèse des études portants sur l'effet modérateur de la personnalité ou du contexte organisationnel dans l'explication de la surévaluation du rendement	86
2.1 Statistiques descriptives et valeur de cohérence interne (alpha) des échelles pour l'échantillon du prétest.....	99
2.2 Synthèse du nombre d'évaluateurs ayant été sollicités, ayant complété les questionnaires et le test psychométrique et ayant obtenu de la rétroaction.....	106
2.3 Analyse factorielle des facettes du NEO PI-R: matrice des saturations après rotation oblique des axes	110
2.4 Analyse factorielle des sous-dimensions du sentiment d'efficacité personnelle : matrice des saturations après rotation oblique des axes.....	115
2.5 Analyse factorielle de l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle (PASES) de Bernardin et Villanova (2005): matrice des saturations après rotation oblique des axes.....	119
2.6 Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la valorisation de la gestion du rendement : matrice des saturations après rotation oblique des axes	120
2.7 Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la politisation de l'évaluation du rendement : matrice des saturations après rotation oblique des axes	126
2.8 Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la culture de rétroaction : matrice des saturations après rotation oblique des axes	128
2.9 Analyse factorielle des motifs de surévaluation du rendement : matrice des saturations après rotation oblique des axes	131

2.10	Analyse factorielle des finalités de l'évaluation du rendement : matrice des saturations après rotation oblique des axes	135
3.1	Moyennes, écarts types et alpha de Cronbach des échelles de mesure et corrélations bivariées entre les variables	138
3.2	Moyennes, écarts types et alpha de Cronbach des échelles et de leurs sous-échelles et corrélations bivariées entre les variables	140
3.3	Pourcentage de participants ayant confié avoir « Souvent » ou « Très souvent » surévalué le rendement pour les raisons proposées	142
3.4	Sommaire des analyses de régressions hiérarchiques (avec contrôle des finalités et des lieux à l'étape 1) afin d'examiner l'impact du SEP (étape 2), de la personnalité (étape 3) et du contexte organisationnel (étape 4) sur la propension à surévaluer le rendement.....	150
3.5	Coefficients de régression, seuils de signification et erreurs standards des effets (a , b , c' , c et ab) et proportion de l'effet de médiation du SEP des évaluateurs	155
3.6	Synthèse des résultats pour chacune des hypothèses.....	165
4.1	Synthèse des principales contributions théoriques et pratiques de la recherche	207

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Version simplifiée du modèle du processus d'évaluation du rendement (DeCotiis et Petit, 1978).....	22
1.2	Modèle des déterminants des comportements des évaluateurs (Morhman et Lawler, 1983)	23
1.3	Les moyens, motivations et occasions de manipuler les résultats d'évaluation du rendement (Villanova et Bernardin, 1991).....	26
1.4	Version simplifiée du modèle de l'évaluation du rendement (Cardy et Dobbins, 1994)	28
1.5	Modèle de la motivation des évaluateurs (Harris, 1994).....	31
1.6	L'évaluation du rendement en contexte organisationnel : un modèle à quatre composantes (Murphy et Cleveland, 1995).....	32
1.7	Le contexte social de l'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004)	34
1.8	Modèle de la causalité réciproque stipulée par la théorie sociocognitive (Bandura, 1986)	39
1.9	Cadre conceptuel simplifié de la thèse	44
1.10	Catégorisation des incidents critiques recueillis par Bernardin et Villanova (2005)	58
1.11	Modèle opérationnel de la thèse	94
2.1	Catégorisation des questionnaires de recherche	101
3.1	Graphique illustrant le nombre d'évaluateurs ayant eu la propension à surévaluer ou à ne pas surévaluer le rendement pour chaque motif proposé	143
3.2	Représentation graphique de l'effet total (c), de l'effet direct (c') et de l'effet de médiation (ab).....	153

3.3	Représentation graphique de l'effet de modération lorsque la variable modératrice (Z) influence la relation entre le prédicteur (VI) et le critère (VD).....	158
3.4	Effet modérateur du climat de confiance dans la relation entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement	160
3.5	Modèle opérationnel illustrant les relations confirmées empiriquement	166
4.1	Modélisation des comportements politiques des évaluateurs (Longenecker et Gioia, 2001	178
4.2	Modèle de réflexion à l'égard du SEP selon une perspective centrée sur la personne (<i>person-centered model of thinking about self-efficacy</i>) (Tams, 2008).....	195
4.3	Critères d'efficacité du processus d'évaluation durement (inspiré de Levy et Williams, 2004).....	219

entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement semble également mitigé. Des analyses réalisées *a posteriori* tendent à démontrer que seul un climat de confiance, sous-dimension de la valorisation du processus d'évaluation du rendement, modère la relation entre l'agréabilité des gestionnaires et leur tendance à surévaluer le rendement, et ce, dans la direction opposée à celle postulée.

Cette recherche offre une meilleure compréhension de l'origine des comportements politiques des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement et relance le débat entourant l'importance de tenir compte de leurs prédispositions individuelles. Les contributions théoriques de la recherche ont notamment trait à la clarification conceptuelle et à l'opérationnalisation de la culture de rétroaction et de l'efficacité personnelle des évaluateurs à gérer les réactions émotives des employés lors de l'entretien d'évaluation du rendement. Bien qu'il soit impossible d'éradiquer la dimension « politique » inhérente au processus d'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004), diverses applications pratiques sont mises en lumière afin d'orienter les interventions organisationnelles visant à accroître la qualité et l'efficacité de la démarche de gestion du rendement.

Mots-clés : Surévaluation du rendement, personnalité, agréabilité, conscience, sentiment d'efficacité personnelle, culture de rétroaction, valorisation du processus d'évaluation du rendement, politisation du processus d'évaluation du rendement

SOMMAIRE

Omniprésente dans les organisations, la propension des gestionnaires à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés mine la crédibilité des systèmes de gestion du rendement, crée des perceptions d'iniquité et nuit à la qualité des décisions opérationnelles et stratégiques (Tziner *et al.*, 2005). Selon un cadre théorique inspiré de la théorie sociocognitive (Bandura 1986), cette étude, réalisée en milieu organisationnel, poursuit trois principaux objectifs ayant trait à l'influence unique et simultanée des variables individuelles et contextuelles sur la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement.

Le premier but consiste à examiner le rôle de la personnalité (agréabilité et conscience) et du sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs dans la prédiction de leur tendance à apprécier plus favorablement le rendement de leurs employés. Afin d'apporter un éclairage supplémentaire au lien entre les prédispositions personnelles et l'attitude clémente des gestionnaires, l'effet médiateur de l'efficacité personnelle dans la relation entre la conscience et la surévaluation du rendement est vérifié. L'incidence de trois dimensions contextuelles, soit la valorisation de l'évaluation du rendement, la politisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction, sur la surévaluation du rendement constitue le second but de l'étude. Finalement, l'interaction entre les variables individuelles et contextuelles et, plus particulièrement, l'effet modérateur du contexte organisationnel dans la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur tendance à être indulgents face à un faible rendement est examinée empiriquement.

Les 122 gestionnaires qui ont participé à la recherche œuvrent au sein d'entreprises du secteur financier et de la sécurité publique et ont tous apprécié formellement le rendement de leur personnel depuis au moins un an. Les questionnaires, dont l'Inventaire de personnalité révisé NEO (Costa et McCrae, 1992, adaptation française par Rolland, 1998b), ont été complétés en deux temps afin d'éviter la problématique de variance commune entre les méthodes.

Au terme de la vérification empirique, il semble que la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement soit réelle et principalement motivée par des intentions bienveillantes à l'égard des employés, telles qu'encourager un employé qui connaît temporairement une baisse de rendement ou reconnaître l'effort même si les objectifs fixés n'ont pas été atteints.

Les résultats des analyses de régression hiérarchique corroborent les évidences empiriques antérieures voulant que les gestionnaires plus consciencieux et qui s'estiment efficaces dans l'exercice de leur rôle d'évaluateurs sont moins enclins à surévaluer le rendement. Il semble également que l'efficacité personnelle des évaluateurs agisse à titre de médiateur de la relation entre leur nature consciencieuse et leur propension à être complaisants. Quant à l'agréabilité, son influence sur la surévaluation du rendement n'a pu être démontrée clairement. Dans le même ordre d'idée, les hypothèses postulant l'effet direct des variables contextuelles sur la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement n'ont pu être honorées que partiellement. Le rôle modérateur du contexte organisationnel

ABSTRACT

Pervasive in organizations, raters' propensity to inflate subordinates' performance ratings undermines the credibility of performance management systems, creates perceptions of iniquity and jeopardizes the quality of operational and strategic decisions (Tziner *et al.*, 2005). This field research, inspired by a conceptual framework based on the Social Cognitive Theory (Bandura, 1986), has three main objectives related to the unique and simultaneous influence of individual and contextual factors on raters' tendency to assign higher ratings.

The first aim is to investigate the role of raters' personality (agreeableness and conscientiousness) and self-efficacy in predicting their tendency to give inflated performance ratings. In order to shed more light on the managers' personality – leniency link, the mediator effect of self-efficacy in the relationship between conscientiousness and rating elevation is verified. The second purpose of the study is to examine the incidence of three contextual dimensions surrounding the rating process, i.e. supportive performance appraisal context, performance appraisal politics and feedback culture, on rating elevation. Finally, an empirical examination is made of the interaction between dispositional and contextual factors with an emphasis on the moderating role of organizational context in the relationship between raters' individual characteristics and their tendency to be lenient with low performers.

Participants were 122 managers working within companies in the financial and public safety sectors. All of them were responsible for appraising their subordinates' performance for at least one year. Questionnaires, including the French version of the NEO Revised Personality Inventory (Costa and McCrae, 1992, translation by Rolland, 1998b), were completed in two phases in order to avoid the common method variance error.

Following empirical verifications, it appears that the propensity of managers to inflate actual performance is mainly motivated by their benevolent intentions towards employees, such as enhancing the motivation of an employee experiencing a temporary performance decline or recognizing effort even though expected results were not achieved.

In line with previous empirical evidence, hierarchical regression analyses tend to show that raters who are more conscientious and self-efficacious are less likely to inflate ratings. It also appears that raters' self-efficacy can mediate the relationship between their conscientious nature and their tendency to assign higher ratings than deserved. However, our predictions were not clearly supported with regards to the influence of raters' agreeableness on rating elevation. Similarly, the hypotheses postulating the direct effect of contextual variables on raters' willingness to give higher performance ratings have been partially supported. Moreover, the expected moderator effect of organizational context factors in the relationship between individual variables and rating elevation seems mitigated. Additional statistical analyses tend to demonstrate that only interpersonal climate, a sub-dimension of a supportive performance appraisal context, can moderate the agreeableness – leniency link, but not as anticipated.

This research provides a better understanding of managers' political behaviors in the performance appraisal process and revives the debate about the importance of taking managers' dispositional characteristics into account. The research's theoretical contributions specifically deal with conceptual clarification and operationalization of feedback culture and raters' self-efficacy in managing their employees' emotional reactions during the performance appraisal session. Although it is impossible to eradicate the inherent "political" nature of the performance appraisal process (Levy and Williams, 2004), various practical implications are highlighted that could guide organizational interventions aimed at increasing the quality and the effectiveness of performance management approaches.

Keywords: Rating elevation, personality, agreeableness, conscientiousness, self-efficacy, feedback culture, performance appraisal context, political considerations in performance appraisal

INTRODUCTION

La gestion du rendement, incluant le processus d'évaluation du rendement, s'avère fondamentale pour le succès des entreprises, car elle optimise la convergence des efforts individuels vers l'atteinte des priorités organisationnelles (Latham, Skarlicki, Irvine et Siegal, 1993). Puisqu'elles influencent les décisions stratégiques et opérationnelles en plus d'orienter les initiatives visant à développer le talent, les évaluations du rendement doivent refléter le plus fidèlement possible la performance réelle des employés (Latham et Latham, 2000; Murphy et Cleveland, 1995).

Or, malgré tous les efforts consacrés par les chercheurs et les praticiens à la mise au point de méthodes d'évaluation fiables (Newman, Kinney et Farr, 2004) et à l'élaboration de programmes de formation destinés à réduire les lacunes et les biais des évaluateurs (Hauenstein, 1998; Pulakos, 1986), la manipulation des résultats d'évaluation du rendement, et plus particulièrement, la surévaluation du rendement, demeure un fléau (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005). Force est d'admettre que les cotes de rendement témoignant d'une performance supérieure représentent la norme plutôt que l'exception dans nos organisations (Kozlowski, Chao et Morrison, 1998). Les gestionnaires n'hésiteraient pas à attribuer des cotes de rendement situées dans les deux niveaux supérieurs des échelles d'évaluation à près de 70 % de leur personnel (Bretz, Milkovich et Read, 1992).

Sous le masque de l'objectivité et de la rationalité, les gestionnaires manipuleraient délibérément et systématiquement les résultats d'évaluation du rendement afin de satisfaire leurs intérêts ou ceux de leurs employés (Longenecker, Sims et Gioia, 1987). La propension des gestionnaires à apprécier plus favorablement le rendement de leurs employés s'expliquerait davantage par une volonté délibérée d'agir de la sorte que par un manque de compétence ou d'habileté dans l'exercice de leurs responsabilités d'évaluateurs (Cleveland et Murphy, 1992). L'action de surévaluer délibérément le rendement s'inscrit parmi les

comportements de nature politique adoptés par les gestionnaires afin d'atteindre des objectifs individuels ou organisationnels (Kozlowski *et al.*, 1998; Murphy et Cleveland, 1995).

Sachant que les dés sont joués d'avance pour la majorité des employés, à quoi bon investir temps, énergie et argent dans l'amélioration des systèmes de gestion du rendement? Faisant écho à cette préoccupation, un récent sondage, réalisé auprès de 50 000 répondants, souligne que seulement 13 % des employés et des superviseurs ainsi que 6 % des cadres supérieurs reconnaissent l'utilité de la gestion du rendement (*People IQ*, 2005). Certains militeraient même en faveur de son abolition (Coens et Jenkins, 2002). Le mécontentement et la désillusion qu'entretiennent les usagers à l'égard de la gestion du rendement doivent être pris au sérieux. La surévaluation du rendement, à la fois précurseur et symptôme de l'inefficacité des processus de gestion du rendement et du scepticisme des usagers, risque de contrevenir à la réussite des individus et, conséquemment, à la productivité et à la pérennité des organisations. Les répercussions de la surévaluation du rendement s'observent sur les plans organisationnel, personnel, professionnel, administratif et légal (Murphy et Cleveland, 1995).

Le processus d'évaluation du rendement est la pierre angulaire de plusieurs systèmes de gestion des ressources humaines puisqu'il fournit l'information nécessaire à la prise de décisions au regard de la progression salariale, des activités de développement ou de perfectionnement, des mutations et des promotions (Murphy et Cleveland, 1995). Or des cotes de rendement biaisées en raison des intérêts des gestionnaires privent les directions des entreprises d'informations justes et précises quant à l'efficacité de leurs ressources et de leurs opérations (Kane, Bernardin, Villanova et Peyrefitte, 1995). Ainsi, la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles prises d'après des informations inexacts peut être compromise. Par exemple, des résultats d'évaluation biaisés risquent d'entraîner une allocation inappropriée des budgets de reconnaissance du travail salarié en restreignant la somme des récompenses réservées aux employés véritablement méritants. De plus, bien que des évaluations favorables soient généralement bien accueillies par ceux qui les obtiennent, ces décisions risquent de générer des perceptions d'iniquité chez les autres employés (Kane, Bernardin, Villanova et Peyrefitte, 1995) et de miner la motivation de ceux qui sont réellement performants (Milkovich et Wigdor, 1991). Selon la théorie de l'équité, octroyer

des récompenses sans égard au niveau de performance pourrait faire en sorte que les employés performants se découragent et décident de diminuer leurs efforts en constatant que des collègues moins performants qu'eux se voient attribuer les mêmes récompenses (Greenberg et Colquitt, 2005).

L'efficacité des processus de dotation et de sélection des employés est également tributaire de la qualité de la démarche d'appréciation du rendement. Partant de la prémisse qu'un travailleur est sélectionné sur la base de critères prédictifs d'un rendement optimal, le processus d'évaluation du rendement au terme de la période de probation fournit une information privilégiée quant au niveau de rendement qu'il a atteint. L'importance de produire des évaluations de rendement honnêtes prend alors tout son sens, car les résultats d'évaluation constituent l'ultime critère pour valider l'efficacité du processus de dotation et la pertinence des critères de sélection retenus.

Par ailleurs, la surévaluation du rendement place l'organisation dans une position vulnérable lors de situations litigieuses ou d'enjeux d'ordre légal nécessitant une intervention des tribunaux (Austin, Villanova et Hindman, 1995). En effet, les praticiens constatent que plusieurs décisions administratives relatives aux rétrogradations ou aux congédiements sont difficilement justifiables car elles reposent sur des évaluations du rendement biaisées, traduisant à tort un historique de performance exemplaire (Bernardin et Cascio, 1988).

Sur le plan individuel, la pertinence et la justesse de la rétroaction fournie aux employés peuvent être remises en question lorsque le gestionnaire manipule délibérément leur évaluation du rendement. En outre, une évaluation du rendement biaisée conduit inévitablement à des pistes de développement professionnel mal ciblées.

Les employés ne sont pas les seuls affectés par la problématique de surévaluation du rendement. En effet, il semble que les gestionnaires qui surévaluent le rendement de leurs employés pourraient eux-mêmes acquérir une attitude cynique à l'égard de leur rôle de gestionnaire ainsi qu'une faible perception d'intégrité et d'engagement envers leur travail (Fried, Levi, Ben-David et Tiegs, 1999).

Puisque la surévaluation du rendement mine la crédibilité des systèmes de gestion du rendement et compromet l'efficacité individuelle et organisationnelle, il est de première importance d'analyser et de comprendre les facteurs qui favorisent l'adoption de ce comportement par les évaluateurs (Austin et Villanova, 1992; Greenberg et Colquitt, 2005).

Bien que les caractéristiques du système d'évaluation du rendement, notamment les qualités psychométriques des méthodes d'évaluation, aient retenu l'attention des chercheurs, peu se sont intéressés aux dimensions contextuelles, individuelles et relationnelles du processus d'évaluation du rendement, pourtant déterminantes de l'efficacité et de la qualité des évaluations (Fletcher, 2002; Murphy et Cleveland, 1995; Tziner *et al.*, 2005). Par ailleurs, la majorité des études qui ont investigué les comportements politiques des évaluateurs ont été réalisées en laboratoire auprès d'étudiants universitaires appelés à jouer les rôles d'évaluateurs et d'évalués (Murphy et Cleveland, 1995). Malheureusement, les résultats issus de ces études sont difficilement généralisables aux milieux organisationnels soumis aux pressions politiques, aux contraintes contextuelles et aux enjeux d'ordre relationnel. La présente recherche entend porter une attention particulière à la validité externe (généralisation) de ses résultats grâce à sa réalisation au sein d'entreprises provenant de secteurs d'activité différents.

Cette recherche souhaite non seulement démystifier l'origine de la surévaluation du rendement mais également clarifier l'interaction entre les facteurs individuels et contextuels qui favorisent l'attitude clémente des évaluateurs. À cette fin, les effets directs de même que les interactions entre la propension à surévaluer le rendement et les variables individuelles et contextuelles seront modélisés par le biais d'un cadre conceptuel s'inspirant de la théorie sociocognitive (TSC) (Bandura, 1986). Cette théorie jouit de plusieurs appuis théoriques et d'applications à des disciplines aussi variées que la psychologie clinique et pathologique, l'éducation, la santé, le travail ou le sport (Bandura, 2003). La théorie sociocognitive vise la compréhension et la prédiction des comportements en mettant en relation l'environnement, l'individu et son comportement; elle s'avère tout indiquée pour étayer nos réflexions relativement à l'origine individuelle et contextuelle des comportements des évaluateurs.

La contribution de cette recherche à la science et à la pratique professionnelle se réalisera par le biais de ses trois objectifs principaux. Le premier est alimenté par la question suivante : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par les prédispositions individuelles des évaluateurs? Certains traits de personnalité des gestionnaires, notamment l'agréabilité et la conscience¹, pourraient expliquer leur propension à surévaluer le rendement de leurs employés (Tziner *et al.*, 2005, Bernardin, Cooke et Villanova, 2000; Tziner, Murphy et Cleveland, 2002, 2003, 2005; Yun *et al.*, 2005). De nature affable, conciliante, altruiste et compréhensive, les évaluateurs caractérisés par une grande agréabilité auraient plus tendance à surévaluer le rendement (Bernardin *et al.*, 2000; Yun *et al.*, 2005). À l'opposé, les évaluateurs consciencieux, qui sont par définition conformistes, méticuleux et rigoureux, seraient moins portés à être complaisants (Bernardin *et al.*, 2000; Tziner *et al.*, 2002, 2003). Cependant, les résultats des études qui ont examiné les liens entre la personnalité et la surévaluation du rendement doivent être considérés parcimonieusement, car ils reposent sur des cadres théoriques et une méthodologie contestables (Tziner *et al.*, 2002, 2003) ou sont obtenus à partir d'échantillons constitués d'étudiants universitaires (Bernardin *et al.*, 2000; Yun *et al.*, 2005). La présente étude investigate le rôle de la nature agréable et consciencieuse des évaluateurs dans l'explication de leur complaisance auprès d'un échantillon constitué de gestionnaires responsables d'apprécier le rendement de leurs employés dans le cadre d'un processus d'évaluation du rendement formel.

Toujours sous l'angle des caractéristiques individuelles, il semble que l'attitude des gestionnaires, plus particulièrement leur sentiment d'efficacité personnelle (SEP), ait un rôle à jouer dans leur propension à surévaluer le rendement (Bernardin et Beatty, 1984; Bernardin et Villanova, 2005; Harris, 1994; Napier et Latham, 1986; Tziner, Murphy et Cleveland, 2005; Villanova et Bernardin, 1991). Le SEP renvoie au jugement d'une personne quant à sa

¹ Dans le cadre de la présente thèse, la « conscience » fait référence à la nature consciencieuse des individus, représentant l'une des cinq dimensions fondamentales de la personnalité (Mount et Barrick, 1995). La conscience d'un individu se définit notamment par sa confiance en ses ressources, sa capacité à s'organiser, à persévérer malgré les obstacles et à réfléchir avant d'agir. La conscience, ainsi définie, ne se restreint pas à la conscience professionnelle et ne doit pas être confondue avec la conscience de soi (*self-awareness*). Par ailleurs, l'emploi du terme conscience, qui constitue la traduction française de *conscientiousness*, est généralisé dans la littérature francophone traitant du sujet (Rolland, 1998a, b).

capacité à prendre les actions nécessaires pour atteindre un objectif spécifique (Bandura, 1986). Il a été postulé qu'un faible SEP pourrait expliquer la tendance des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés (Bernardin et Beatty, 1984, Tziner *et al.*, 2005). Toutefois, les évidences empiriques visant à corroborer cette hypothèse en milieu de travail sont mitigées. En effet, certains résultats défient la théorie et laissent croire en une relation positive entre l'efficacité personnelle et la surévaluation du rendement (Tziner, Murphy et Cleveland, 1999, 2001, et 2002). Il convient également de souligner le manque de précision relativement au contenu des échelles qui ont été utilisées pour mesurer le SEP dans le cadre des études qui ont tenté d'établir un lien entre le faible SEP et l'attitude clémente des évaluateurs (Tziner *et al.*, 1998, 1999, 2001, 2002 et 2003).

La présente recherche tâche d'abord de clarifier l'opérationnalisation du concept d'efficacité personnelle des évaluateurs. Pour ce faire, le SEP des gestionnaires est mesuré relativement aux diverses responsabilités qui leur incombent dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, dont la gestion des réactions émotives des employés lors de l'entretien d'évaluation du rendement. L'étude examine également l'influence du SEP des évaluateurs sur leur tendance à apprécier plus favorablement le rendement selon deux angles, soit l'effet direct du SEP sur la surévaluation et l'effet médiateur du SEP dans la relation entre la personnalité (conscience) et la surévaluation.

Malgré que certaines caractéristiques personnelles semblent prédisposer les gestionnaires à manipuler les évaluations de rendement, la personnalité et le sentiment d'efficacité personnelle ne constituent qu'une partie de l'équation. Une réflexion rigoureuse à l'égard de la surévaluation du rendement impose de porter un regard critique sur certaines dimensions du contexte organisationnel influençant le processus d'évaluation du rendement (Kozlowski *et al.*, 1998; Longenecker, Gioia et Sims, 1987; Longenecker et Gioia, 1988, 1994; Murphy et Cleveland, 1995; Tziner *et al.*, 2005). S'intéressant à l'origine contextuelle de la surévaluation du rendement, l'interrogation suivante se retrouve au cœur du second objectif de l'étude : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par certaines dimensions du contexte organisationnel?

Puisqu'il s'avère complexe d'observer la manipulation des évaluations de rendement directement en milieu organisationnel, les recherches ont traditionnellement exploré des dimensions du contexte organisationnel reproductibles en situation expérimentale, soit la finalité des évaluations du rendement et l'imputabilité de l'évaluateur (Kozlowski *et al.*, 1998). Murphy et Cleveland (1995) sont d'avis que les études futures s'intéressant à la manipulation des résultats d'évaluation gagneraient à examiner l'influence de dimensions contextuelles propres à la culture et au climat social de l'organisation. Par exemple, la dimension politique du contexte organisationnel, susceptible d'influencer les comportements de l'évaluateur, a été sous-estimée, voire même ignorée par les études empiriques traitant de l'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004; Kozlowski *et al.*, 1998). Les quelques suggestions et évidences anecdotiques proposées sont pertinentes certes, mais nettement insuffisantes (Longenecker *et al.*, 1987; Koslowsky *et al.*, 1998). Afin de combler ce besoin, la présente étude considère l'influence de dimensions contextuelles sur la surévaluation du rendement, soit la valorisation du processus d'évaluation du rendement, la politisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction. La valorisation du processus d'évaluation du rendement se définit notamment par les actions visant à faire du processus d'évaluation du rendement une activité continue, l'offre de formation aux évaluateurs ainsi que le climat de confiance entre les gestionnaires et les employés (Longenecker *et al.*, 1987). La politisation du processus d'évaluation du rendement renvoie à la perception des gestionnaires quant à la propension de leurs congénères à biaiser délibérément les évaluations du rendement de leur personnel (Tziner *et al.*, 1996). Les pratiques visant à favoriser la transmission et la réception de rétroactions témoignent de la culture de rétroaction (London et Smither, 2002).

Finalement, la recherche se penche sur une interrogation fondamentale : De quelle(s) façon(s) les variables individuelles et contextuelles influencent-elles la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés? La démystification de l'influence simultanée des variables individuelles et contextuelles sur la surévaluation du rendement est au cœur du troisième objectif.

Bien que la plupart des modèles théoriques qui tentent d'expliquer l'origine de la manipulation des résultats d'évaluation du rendement par les gestionnaires mettent en

parallèle les variables individuelles et contextuelles, aucun modèle ne précise clairement la nature de la relation entre ces deux types de variables. Quant aux rarissimes études qui se sont intéressées à l'influence simultanée des variables individuelles et contextuelles sur la surévaluation du rendement, certaines ont exploré l'effet modérateur de la personnalité dans la relation entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement (Tziner, Murphy et Cleveland, 2002, 2003). Ces études souffrent toutefois d'importantes limites conceptuelles et méthodologiques. En revanche, des études reposant sur des cadres théoriques et une méthodologie plus fiables laissent croire à l'effet modérateur des variables contextuelles, plutôt qu'individuelles, dans la relation entre les caractéristiques personnelles et le comportement des évaluateurs (Fried, Levi, Ben-David et Tiegs, 1999; Yun, Donahue, Dudley et McFarland, 2005). À l'instar des études de Fried *et al.*, (1999) et de Yun *et al.* (2005) de même que de récents écrits démontrant l'effet modérateur du contexte organisationnel dans la relation entre la personnalité et les comportements des individus (Hochwarter, Witt et Kacmar, 2000; Witt, Kacmar, Carlson et Zivnuska, 2002), cette recherche vise une meilleure compréhension de la problématique de surévaluation du rendement en accordant une importance particulière à l'influence modératrice du contexte organisationnel sur la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement.

Dans l'espoir d'offrir des pistes d'action concrètes aux praticiens, ce troisième objectif portant sur l'effet modérateur du contexte organisationnel renvoie à la question suivante: Dans une perspective d'amélioration de la qualité des évaluations de rendement, est-il possible de cibler des dimensions du contexte organisationnel qui, en combinaison avec certaines prédispositions individuelles, sont susceptibles de freiner ou d'accroître la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés ? L'interaction des variables individuelles et contextuelles est étudiée selon deux perspectives.

D'une part, nous vérifions l'impact de l'interaction entre la personnalité des évaluateurs et leur perception du contexte organisationnel sur leur tendance à surévaluer le rendement. De façon plus spécifique, il sera question d'examiner dans quelle mesure certaines dimensions contextuelles peuvent suppléer les lacunes individuelles des évaluateurs. En d'autres termes, il est postulé que les diverses initiatives mises en œuvre afin de valoriser

et de soutenir le processus d'évaluation du rendement et la rétroaction peuvent neutraliser ou, du moins, réduire l'effet de prédispositions individuelles associées à la propension à surévaluer le rendement, telles qu'une attitude débonnaire et conciliante (agréabilité élevée) ou négligente et indolente (faible conscience). Cette hypothèse sous-tend qu'un contexte favorable à l'évaluation du rendement pourrait réduire la tendance des évaluateurs à surévaluer le rendement, et ce, malgré que leur personnalité les prédispose à être cléments à l'égard d'employés qui présentent un rendement insatisfaisant.

D'autre part, nous investiguons l'impact de l'interaction entre le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs et leur perception du contexte organisationnel sur leur propension à surévaluer le rendement. Cette fois, l'objectif n'est pas d'explorer le potentiel du contexte organisationnel de soutenir les évaluateurs prédisposés à une trop grande clémence. Il s'agit plutôt de vérifier la possibilité que l'influence du contexte organisationnel soit à ce point prépondérante qu'elle puisse annihiler l'effet du SEP des évaluateurs. En d'autres mots, nous anticipons qu'une organisation qui ne valorise ni le processus d'évaluation du rendement ni la rétroaction et au sein de laquelle les évaluations biaisées sont la norme plutôt que l'exception peut entraîner les évaluateurs à surévaluer le rendement, et ce, malgré un SEP élevé qui, théoriquement, devrait mener à la réalisation d'évaluation du rendement plus honnêtes. Les hypothèses proposées reposent sur le postulat voulant que les individus qui bénéficient d'un SEP élevé sont en mesure de s'adapter efficacement à leur environnement (Bandura, 2003). Dans cette optique, la surévaluation du rendement est considérée comme un comportement adaptatif et légitimisé par des contraintes et un contexte organisationnel particuliers.

En résumé, cette recherche représente une occasion d'avancement considérable d'abord sur le plan conceptuel et, ultimement, sur le plan pratique. D'une part, cette recherche se démarque par la richesse de son cadre conceptuel qui examine l'influence simultanée de facteurs individuels et contextuels sur le comportement des évaluateurs, soit leur propension à surévaluer le rendement des employés. S'en suivra potentiellement une meilleure compréhension des motifs personnels et des dimensions contextuelles à l'origine des comportements politiques des évaluateurs. D'autre part, cette recherche jouit d'une portée pratique non négligeable car ses conclusions permettront d'outiller les gestionnaires et les

praticiens en vue d'accroître la justesse et l'efficacité du processus d'évaluation du rendement. Cette recherche pourrait également conscientiser les dirigeants des entreprises à l'égard de leur rôle et les renseigner sur les possibilités de contrer la problématique de la surévaluation du rendement.

La présente thèse comprend quatre chapitres qui permettent de répondre aux trois objectifs décrits précédemment. Le premier chapitre présente une recension des écrits portant sur les déterminants contextuels et individuels de la surévaluation du rendement. À cette fin, les principaux modèles théoriques portant sur les comportements politiques des évaluateurs connus jusqu'à maintenant y sont décrits et critiqués. Le cadre conceptuel de la recherche ainsi que les hypothèses postulées sont également intégrées à ce premier chapitre.

Le second chapitre décrit la méthodologie de la recherche, soit le devis de recherche, les caractéristiques des participants et des instruments de mesure. Le troisième chapitre présente les résultats de la recherche.

Le quatrième et dernier chapitre expose une discussion sur l'interprétation des résultats ainsi que les contributions théoriques et les implications pratiques de la recherche. Les limites et les voies de recherche ultérieures sont discutées pour clore ce dernier chapitre.

CHAPITRE I

CONTEXTE THÉORIQUE

Le présent chapitre est subdivisé en sept grandes sections. Les deux premières se concentrent sur la notion de surévaluation du rendement, soit son opérationnalisation et sa nature politique. La troisième section présente une recension et une critique des principaux modèles théoriques portant sur les déterminants des comportements politiques des évaluateurs. Le cadre conceptuel de la thèse, prenant pour assise la théorie socicognitive (Bandura, 1986), est expliqué en quatrième lieu.

La cinquième section traite des écrits scientifiques ayant examiné l'influence des caractéristiques individuelles des évaluateurs sur leur tendance à apprécier plus favorablement le rendement. Cette section présente des hypothèses quant aux relations qu'entretiennent les prédispositions personnelles des évaluateurs, soit l'agréabilité, la conscience et le sentiment d'efficacité personnelle, avec leur propension à surévaluer le rendement. La section suivante présente les études ayant vérifié empiriquement l'influence du contexte organisationnel sur les comportements politiques des évaluateurs. Des hypothèses sont suggérées quant aux liens qu'entretiennent plus particulièrement trois variables contextuelles (valorisation du processus d'évaluation du rendement, politisation du processus d'évaluation du rendement et culture de rétroaction) avec la surévaluation du rendement.

La dernière section porte sur l'influence simultanée des variables individuelles et contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement. À cette fin, diverses hypothèses quant à l'effet modérateur du contexte organisationnel dans la relation entre les variables individuelles et la propension à surévaluer le rendement sont proposées.

1.1 Surévaluation du rendement : conceptualisations et opérationnalisations

Bien que l'intérêt porté à la problématique de surévaluation du rendement date du début du siècle dernier (Kneeland, 1929), son opérationnalisation s'avère toujours aussi complexe. La littérature offre diverses conceptualisations de la surévaluation du rendement qui renvoient chacune à des façons particulières de mesurer ce comportement (Saal, Downey et Lahey, 1980).

La surévaluation du rendement peut faire référence au comportement d'un évaluateur complaisant qui assigne à ses employés des cotes de rendement plus favorables que celles qu'ils devraient mériter si leur véritable niveau de performance était pris en considération (DeCotiis, 1977). Cette mesure de surévaluation est obtenue en estimant l'écart entre l'évaluation d'une dimension de performance et l'évaluation de cette même dimension effectuée par des juges experts (Sulsky et Balzer, 1988). Puisqu'elle exige de connaître le niveau réel de performance des employés, aussi appelé « score critère » (*true score*), ce type de mesure est courant en situations expérimentales mais pratiquement inexistant en milieu organisationnel (Murphy et Cleveland, 1995).

La nature de la distribution des cotes d'évaluation peut également renseigner sur la tendance des évaluateurs à surévaluer le rendement. Ainsi, une distribution asymétrique négative des résultats d'évaluation des employés, où la moyenne des résultats d'évaluation des employés dévie substantiellement et positivement du point milieu de l'échelle, peut traduire une propension à surévaluer le rendement (Bernardin, LaShells et Smith et Alvares, 1976; Saal, Downey et Lahey, 1980). Cette conceptualisation, qui repose sur un postulat de distribution normale de la performance, définit la surévaluation du rendement selon l'écart entre la distribution des notations fournies par l'évaluateur et la distribution normale de la performance.

Le postulat de distribution normale de la performance s'avère toutefois discutable (Murphy et Cleveland, 1995; Saal, Downey et Lahey, 1980). D'une part, la réelle distribution de la performance demeure inconnue. D'autre part, aucune justification empirique n'a à ce jour confirmé que la performance se distribue de façon normale et centrée autour du point milieu de l'échelle (Murphy et Cleveland, 1995).

Qui plus est, même si les cotes de rendement se distribuent normalement, rien ne permet de conclure en la précision des évaluations, soit leur capacité à refléter le niveau réel de rendement des employés. En effet, les organisations multiplient les efforts afin que la distribution de la performance soit anormale ou asymétrique. Les processus de dotation, les programmes de formation et de perfectionnement des compétences, les systèmes de gestion du rendement et de rémunération directe et indirecte convergent tous vers un objectif commun : obtenir une performance supérieure. Or, cette performance supérieure s'observe par des résultats d'évaluation du rendement déviés positivement par rapport au point milieu. En conséquence, la courbe normale pourrait s'avérer une estimation imprécise d'un niveau de performance réellement supérieur (Gosselin et Murphy, 1994; Murphy et Cleveland, 1995).

Cet argumentaire entraîne une question fondamentale : constatant les nombreuses initiatives organisationnelles visant l'atteinte d'une performance supérieure, est-il justifié de parler d'une problématique de surévaluation du rendement? En d'autres termes, est-ce que la surabondance de cotes de rendement supérieures est causée par une erreur d'évaluation commise par les évaluateurs ou reflète-t-elle la performance réellement supérieure d'une main-d'œuvre compétitive?

Les efforts organisationnels et individuels résultent certes en une performance au travail accrue. Hélas, maintes évidences confirment le caractère utopique et simpliste de cette conclusion (Kozlowski, Chao et Morrison, 1998 ; Longenecker *et al.*, 1987). Bien que la majorité des employés obtiennent des scores d'évaluation élevés, il est erroné de conclure que tous les méritent (Bretz, Milkovich et Read, 1992). Les gestionnaires estiment qu'il est parfois dans leur intérêt, et celui de leur employé, de manipuler à la hausse les résultats d'évaluation du rendement, et ce, sans égard à leur réel niveau de performance (Longenecker *et al.*, 1987, 1989).

Murphy et Cleveland (1995) proposent une alternative aux méthodes qui préconisent la comparaison des résultats d'évaluation avec la courbe de distribution normale de la performance pour mesurer la surévaluation du rendement. Ils suggèrent que la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement puisse s'apprécier selon l'écart entre leur évaluation privée et leur évaluation publique du rendement d'un employé. Proposées initialement par

Morhman et Lawler (1983), l'évaluation privée du rendement renvoie à la cote que les évaluateurs jugent réellement appropriée pour qualifier le rendement d'un employé tandis que l'évaluation publique fait référence aux résultats qui seront indiqués sur le formulaire d'évaluation du rendement versé au dossier de l'employé et soumis formellement aux instances organisationnelles. Si la cote de rendement accordée de façon privée diffère de celle communiquée publiquement, il est postulé que le gestionnaire manipule les résultats d'évaluation. La surévaluation du rendement est confirmée lorsque l'évaluation publique est supérieure à l'évaluation privée du rendement.

Sur le plan statistique, l'écart entre l'évaluation privée et publique se mesure au moyen de scores algébriques (*difference score*). Cependant, la technique des scores algébriques souffre d'importants problèmes méthodologiques (Edwards, 2001). Les scores algébriques ne seraient pas suffisamment fiables pour que l'on puisse y recourir dans le cadre d'études scientifiques rigoureuses (Morin, Murphy et Laroque, 1999). La faible fiabilité des scores algébriques risque notamment de réduire la proportion de variance expliquée (Edwards, 1994, 1996). Le recours aux scores algébriques peut également accroître la fréquence des erreurs de type I (détecter un effet alors qu'il n'existe pas) et de type II (omettre de détecter un effet réel) (Edwards, 2001). Ainsi, la comparaison entre l'évaluation privée et publique de l'évaluateur semble pertinente conceptuellement mais son opérationnalisation au moyen de scores algébriques n'est pas recommandable.

Une quatrième méthode permettant de mesurer la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement a été élaborée par Fried, Levi, Ben-David et Tiegs (1999). Fried et ses collègues conçoivent la surévaluation du rendement comme une tendance à accorder une notation plus élevée que celle méritée véritablement (Saal et Landy, 1977). Postulant que les gestionnaires sont portés à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés, les chercheurs ont utilisé une mesure approximative de la surévaluation du rendement où les gestionnaires sont interrogés à propos des raisons qui les ont amenés à agir ainsi (ex. : « Afin de maximiser les récompenses auxquelles l'employé a droit»). Plus la fréquence des raisons invoquées est grande, plus les gestionnaires sont considérés enclins à surévaluer le rendement. Morin et ses collègues (1999) soutiennent que les questionnaires autorapportés

constituent une alternative de choix aux diverses méthodes proposées antérieurement pour mesurer la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement.

Puisque la recherche en milieu organisationnel exige de faire un compromis entre la rigueur et la faisabilité de la méthode employée pour mesurer les variables à l'étude, la présente recherche mesure la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement en ayant recours à une version bonifiée de l'échelle de Fried et ses collègues (1999). Le prochain chapitre de cette thèse décrit en détail l'échelle utilisée et les modifications qui y ont été apportées afin d'obtenir une mesure comportementale plus valide de la propension à surévaluer le rendement.

1.2 Surévaluation du rendement : un comportement de nature politique

La manipulation des résultats d'évaluation du rendement préoccupe les chercheurs depuis plusieurs décennies. Il est possible de retracer trois principales écoles de pensée qui ont examiné des facteurs susceptibles d'influencer les comportements des évaluateurs, soit les caractéristiques des méthodes d'évaluation, le processus cognitif des évaluateurs, et plus récemment, les dimensions sociale, politique et contextuelle du processus d'évaluation du rendement (Murphy et Cleveland, 1995).

Les caractéristiques des méthodes d'évaluation ont fait l'objet d'un vaste courant de recherche jusqu'au début des années 1980. Cet effort de recherche a donné naissance à divers types de méthodes considérées plus efficaces les unes que les autres par leurs auteurs pour limiter les erreurs d'évaluation, telles que les échelles graphiques mesurant les comportements (*Behaviorally Anchored Rating Scale*, Smith et Kendall, 1963; *Behavioral Observation Scale*, Latham et Wexley, 1977), les échelles graphiques mixtes où les évaluateurs indiquent si le rendement de l'employé est supérieur, inférieur ou équivalent à des énoncés comportementaux (*Mixed Standard Rating Scale*, Blanz et Ghiselli, 1972) et les échelles à choix forcés (*Forced-Choice Rating Scale*, Zavala, 1965). Les tenants de cette approche soutiennent que certaines méthodes peuvent réduire les erreurs d'évaluation grâce notamment à leurs qualités psychométriques (fidélité et validité) (Bernardin, 1977; Bernardin, Alvares et Cranny, 1976; Borman et Dunette, 1975; Burnaska et Hollann, 1974; Jacobs, Kafry et Zedeck, 1980).

Cependant, une revue de littérature publiée par Landy et Farr (1980) a freiné l'enthousiasme de la communauté scientifique convaincue que le secret pour réduire les biais des évaluateurs résidait dans la découverte de la méthode d'évaluation idéale. Cet écrit révèle que seulement 4 % à 8 % de la variation des évaluations du rendement est attribuable à la méthode ou à l'instrument utilisé. Landy et Farr (1980) ainsi que Feldman (1981) recommandent donc une suspension des recherches visant à accroître la qualité des instruments d'évaluation et suggèrent que les efforts de recherche se concentrent dorénavant sur d'autres dimensions du processus d'évaluation du rendement, dont le processus cognitif de l'évaluateur.

La seconde école de pensée, très active pendant une décennie (1978 à 1988), a donné plusieurs écrits scientifiques s'intéressant aux particularités du processus cognitif des évaluateurs dans le cadre du processus d'évaluation du rendement (DeCotiis et Petit, 1978; DeNisi *et al.*, 1984; DeNisi et Williams, 1988; Feldman, 1981; Ilgen et Feldman, 1983; Landy et Farr, 1980; Wherry et Bartlett, 1982). Ces travaux décrivent le traitement cognitif de l'information par l'évaluateur selon un ensemble d'étapes successives que sont l'observation, l'encodage (représentation subjective), la rétention ou la mémorisation, le rappel et l'intégration de l'information (DeNisi et William, 1988; Feldman, 1981; Landy et Farr, 1980). Chacune de ces étapes présente des défis pour les évaluateurs et peut influencer la qualité de leur jugement (évaluation). L'approche cognitive défend la thèse selon laquelle la manipulation des résultats d'évaluation du rendement est causée par un traitement cognitif de l'information non optimal par l'évaluateur, le rendant incapable d'effectuer des évaluations de rendement précises (Landy et Farr, 1980; DeNisi, Cafferty et Meglino, 1984; DeNisi et Peters, 1996). L'imprécision ou la manipulation des évaluations serait donc un biais non intentionnel causé par un manque d'habileté ou de compétence de l'évaluateur (DeNisi *et al.*, 1984).

Les tenants de la perspective cognitive prétendent que la manipulation des évaluations peut être réduite de façon substantielle au moyen d'une instrumentation réfractaire aux biais cognitifs des évaluateurs (Banks et Murphy, 1985) et par des programmes de formation destinés à développer les habiletés nécessaires pour surmonter ces biais cognitifs (Pulakos, 1986). DeNisi et Peters (1996) ont mené l'unique étude réalisée en

milieu organisationnel s'attardant au processus cognitif dans le cadre de l'évaluation du rendement. Ils ont démontré que le fait de tenir des journaux de bord structurés et de colliger l'information selon un format prédéterminé ont donné lieu à des réactions plus positives des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation, à un meilleur souvenir de l'information relative à la performance et à des évaluations plus justes (moins surévaluées).

Bien que l'approche cognitive ait permis une meilleure connaissance du processus cognitif de l'évaluateur, notamment le rôle de l'observation lors du traitement de l'information, la rétention et le rappel de l'information nécessaires au jugement complexe qu'exige l'évaluation du rendement (Bretz *et al.*, 1992), elle demeure néanmoins critiquée puisqu'elle a fourni très peu de solutions pratiques aux problèmes vécus dans les organisations (Banks et Murphy, 1985; Ilgen Barnes-Farrell et McKellin, 1993; Latham, 1986; Murphy et Cleveland, 1995). Il semble que les enjeux qui ont retenu l'attention des chercheurs intéressés par la dimension cognitive soient peu pertinents en ce qui a trait au processus d'évaluation du rendement qui a lieu en milieu organisationnel (Banks et Murphy, 1985).

La perspective cognitive s'avère décevante également sur le plan empirique. Suite à leur revue de littérature portant sur le processus d'évaluation du rendement, notamment la précision des évaluations, Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin (1993) concluent que la portion de variance des résultats d'évaluation expliquée par les processus cognitifs des évaluateurs est limitée. Ilgen et ses collègues (1993) recommandent que les futures recherches se concentrent notamment sur l'identification de facteurs contextuels spécifiques à une équipe de travail ou à une organisation influençant le processus cognitif des évaluateurs.

À la suite du constat que les méthodes d'évaluation et le processus cognitif des évaluateurs n'expliquent qu'une infime partie de la propension des gestionnaires à manipuler les résultats d'évaluation du rendement, un troisième courant de recherche investigate l'influence des facteurs contextuels, sociaux et politiques accompagnant le processus d'évaluation du rendement.

Toute discussion sérieuse au sujet de l'évaluation du rendement implique de reconnaître que les organisations sont des terrains fertiles à l'exercice d'influences sociales et

politiques (Ferris, Russ et Fandt, 1989). Dans ce contexte, l'incohérence entre certains objectifs individuels et organisationnels est inévitable (Longenecker, 1989). Par exemple, une valeur organisationnelle prônant le traitement égalitaire des personnes pourrait être perçue comme un obstacle aux yeux d'un gestionnaire qui souhaite reconnaître concrètement les employés qui se démarquent. À l'inverse, un gestionnaire soucieux de préserver des relations harmonieuses avec ses employés pourrait se montrer réfractaire à l'égard d'une politique organisationnelle qui l'oblige à désigner les employés les moins performants. Dans de telles situations, les gestionnaires pourraient être tentés d'utiliser l'évaluation du rendement afin d'atteindre leurs propres objectifs. En effet, il semble que les évaluations du rendement effectuées par les gestionnaires soient teintées par leurs intérêts et leurs objectifs ou ceux de leurs employés et qu'en conséquence, la précision des évaluations du rendement revêt peu d'importance à leurs yeux (Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 1995). Ce serait faire preuve de naïveté que de continuer à défendre l'hypothèse traditionnelle selon laquelle l'objectif premier des évaluateurs est de rendre compte le plus précisément possible du niveau réel de rendement de l'employé (Ferris et King, 1991).

Cette ligne de pensée est la pierre angulaire de la perspective motivationnelle ou contextuelle qui soutient la nature intentionnelle et délibérée de la manipulation des évaluations de rendement. Les tenants de cette approche considèrent la surévaluation du rendement comme un comportement politique, motivé par des intérêts et des objectifs autres que celui de produire une évaluation qui reflète précisément le niveau de performance de l'employé (Kozlowski *et al.*, 1998, Longenecker, Gioia, et Sims, 1987; Longenecker et Gioia, 1988; Longenecker, Liverpool et Wilson, 1988 ; Longenecker 1989 ; Longenecker et Gioia, 1994). Cette vision contraste en tout point avec celle de la perspective cognitive postulant que la manipulation des résultats d'évaluation n'est pas intentionnelle mais causée par des limites inhérentes au traitement cognitif des informations par l'évaluateur.

Étant donné la portée des décisions prises selon les résultats d'évaluation, le processus d'évaluation du rendement s'avère un levier incontournable pour la gestion des comportements et des attitudes des individus. Selon les circonstances, le gestionnaire pourrait estimer que les effets collatéraux occasionnés par de faibles cotes d'évaluation l'emportent sur ses bienfaits. Ce dernier pourrait donc conclure qu'une évaluation plus favorable du

rendement est souhaitable pour l'employeur, l'employé ou lui-même (Murphy et Cleveland, 1995). Par exemple, le gestionnaire pourrait craindre qu'une évaluation défavorable fasse douter la direction quant à ses compétences managériales ou mine sa relation avec son employé. Le gestionnaire pourrait également être porté à surévaluer le rendement afin de se comporter de façon cohérente avec une culture organisationnelle tolérante à l'égard du laxisme (Bass, 1956, cité par Bernardin et Buckley, 1981). Tel que le proposent Cardy et Dobbins (1994), dans ce contexte, les décisions des évaluateurs sont de nature davantage politique que rationnelle.

Les récits anecdotiques mis en lumière par Longenecker, Gioia et Sims (1987) dans un article intitulé « *Behind the mask: The politics of employee appraisal* » ont marqué la littérature portant sur les comportements politiques des évaluateurs. Réalisé au moyen d'entrevues menées auprès de 60 gestionnaires provenant de grandes organisations et responsables de l'évaluation du rendement de leurs employés, l'article révèle une reconnaissance et un consensus à l'égard de l'omniprésence de la manipulation des résultats d'évaluation du rendement. Corroborant les hypothèses de Bass (1956) et de Bernardin et Buckley (1981), les gestionnaires admettent surévaluer le rendement lorsqu'ils appréhendent qu'une certaine cote de rendement pourrait provoquer des conséquences malheureuses pour l'employé. Ainsi, les gestionnaires se disent enclins à surévaluer le rendement des employés lorsqu'ils croient que des évaluations honnêtes auront un effet dévastateur sur la motivation et la performance de ces derniers. Ils estiment également opportun de surévaluer le rendement lorsqu'ils souhaitent favoriser l'admissibilité des employés à divers programmes de rémunération incitative ou protéger de bons employés dont la performance a souffert en raison de problèmes personnels ou circonstanciels. Les gestionnaires produiraient des évaluations de rendement plus favorables afin d'éviter de rédiger un rapport de performance insatisfaisante qui restera à jamais dans le dossier de l'individu et qui pourrait éventuellement lui nuire. Finalement, le caractère social du processus d'évaluation du rendement peut faire en sorte que les enjeux relationnels aient préséance sur les questions (préoccupations) d'objectivité et de précision (Longenecker *et al.*, 1987).

Somme toute, l'enquête de Longenecker et ses collègues (1987) met en évidence que le processus d'évaluation est perçu avant tout comme un outil discrétionnaire pour motiver et

récompenser les employés. Il est intéressant de spécifier que la majorité des gestionnaires interviewés ne croient pas que la manipulation des résultats d'évaluation du rendement puisse être qualifiée d'erreur d'évaluation. Ils affirment plutôt que la manipulation des évaluations représente une action délibérée et réfléchie, qui s'inscrit parmi les actions nécessaires à une gestion efficace. Longenecker et ses collègues (1987) concluent que le type de stratégie utilisée par les gestionnaires est fonction de leur perception du contexte organisationnel. En d'autres termes, la surévaluation du rendement serait légitime et justifiable en raison des contraintes imposées par les particularités du contexte organisationnel et des caractéristiques du système d'évaluation du rendement. La nature politique des comportements des évaluateurs sera abordée dans la section suivante portant sur les modèles théoriques, et décrite plus explicitement par Cardy et Dobbins (1994) et Murphy et Cleveland (1995).

En résumé, le but premier de l'évaluateur ne serait pas de produire un rapport qui présente une évaluation précise de la performance de l'employé, mais plutôt d'utiliser l'évaluation du rendement afin d'atteindre ses objectifs personnels ou professionnels, ceux de ses employés ou de l'organisation (Cardy et Dobbins, 1994; Murphy et Cleveland, 1995). Reléguant les caractéristiques personnelles de l'évaluateur, la performance réelle de l'employé et l'instrument d'évaluation au second plan, certaines dimensions du contexte organisationnel (ex. : conséquences de l'évaluation du rendement et normes organisationnelles) pourraient avoir une incidence sur le processus décisionnel de l'évaluateur (Bernardin et Beatty, 1984). Les influences sociales, contextuelles et politiques guidant les comportements des évaluateurs seraient les premières sources de biais et d'imprécision des résultats d'évaluation (Mohrman et Lawler, 1983; Villanova et Bernardin, 1991; Cardy et Dobbins, 1994, Murphy et Cleveland, 1991, 1995; Levy et Williams, 2004).

La section suivante met en exergue les principaux modèles théoriques qui exposent des facteurs contextuels et sociaux susceptibles de favoriser la manipulation délibérée des résultats d'évaluation par les évaluateurs, nommément la propension à surévaluer le rendement.

1.3 Modèles des déterminants des comportements politiques des évaluateurs

Les modèles de DeCotiis et Petit (1978), Mohrman et Lawler (1983), Villanova et Bernardin (1991), Cardy et Dobbins (1994), Haris (1994), Murphy et Cleveland (1995) et de Levy et Williams (2004) méritent une attention particulière. Bien qu'il souligne l'impact du contexte organisationnel sur le comportement des évaluateurs, le modèle de Landy et Farr (1980) n'est pas pris en compte dans cette recension car, en décrivant les diverses étapes du processus cognitif de l'évaluateur, il s'inscrit davantage dans la perspective cognitive.

1.3.1 DeCotiis et Petit (1978)

DeCotiis et Petit (1978) furent les premiers non seulement à modéliser le processus d'évaluation du rendement, mais également à clarifier les déterminants de la précision des évaluations de rendement. Déplorant l'orientation privilégiée par les recherches menées jusqu'alors, soit une élaboration effrénée de nouvelles méthodes d'évaluation, DeCotiis et Petit souhaitent établir les bases d'une recherche fructueuse en privilégiant une approche systématique et structurée qui repose sur un modèle théorique. Le recours à des modèles théoriques constitue selon eux l'unique moyen d'approfondir les connaissances existantes en matière d'évaluation du rendement.

Fondé sur la littérature, le modèle exhibe des caractéristiques propres à l'évaluateur (capacité à évaluer le rendement et motivation à évaluer précisément), à l'évalué (caractéristiques personnelles) et au contexte organisationnel (politiques et procédures, finalités et normes d'évaluation) (figure 1.1). La dimension faisant référence aux caractéristiques des évaluateurs ne concerne pas la personnalité des évaluateurs mais plutôt leur positionnement dans la hiérarchie organisationnelle, la qualité de leur relation personnelle avec l'évalué (affect), leur perception quant à la qualité de leur travail et leur style de leadership.

Le principal fondement théorique du modèle de DeCotiis et Petit stipule que l'évaluateur est plus susceptible de produire des évaluations de rendement précises lorsqu'il est motivé à évaluer précisément et qu'il se réfère à des normes de rendement pertinentes pour évaluer le rendement de ses employés. DeCotiis et Petit distinguent donc clairement les

notions de motivation et de capacité de l'évaluateur qui ont une influence directe sur la nature des résultats d'évaluation du rendement produits par l'évaluateur. DeCotiis et Petit précisent six déterminants de la motivation des évaluateurs : 1) les conséquences des évaluations précises pour l'évaluateur et l'évalué; 2) l'appréciation de la méthode d'évaluation par l'évaluateur; 3) les politiques et pratiques organisationnelles; 4) les caractéristiques de la méthode d'évaluation du rendement; 5) la disponibilité de normes de rendement appropriées; 6) les finalités de l'évaluation. Les auteurs affirment par ailleurs que la plupart des conséquences des évaluations précises sont défavorables à l'évaluateur.

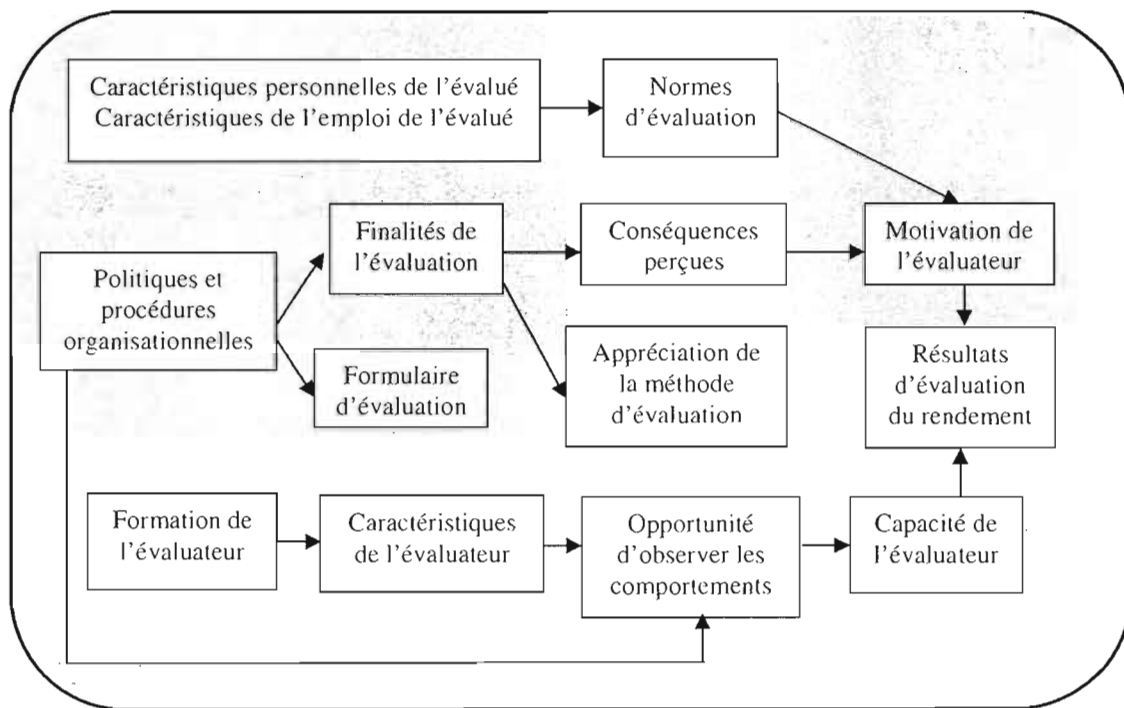


Figure 1.1 Version simplifiée du modèle du processus d'évaluation du rendement (DeCotiis et Petit, 1978)

L'apport majeur de DeCotiis et Petit a trait à l'élaboration d'un modèle qui précise la dimension motivationnelle des comportements des évaluateurs et qui considère de façon interreliée et simultanée des facteurs individuels et contextuels, jadis discutés séparément dans la littérature.

1.3.2 Mohrman et Lawler (1983)

Mohrman et Lawler (1983) approfondissent la réflexion à propos de l'influence du contexte organisationnel en précisant la nature de son effet sur le comportement des évaluateurs. S'inspirant directement de la théorie des attentes (*value-expectancy model of motivation*, Lawler, 1972), Mohrman et Lawler avancent que les comportements des évaluateurs, tels que la manipulation des évaluations de rendement, sont motivés par une définition subjective du contexte organisationnel. Ainsi, le contexte organisationnel, tel que perçu par les gestionnaires, influence leurs objectifs et, conséquemment, leurs comportements en indiquant les conséquences probables, positives ou négatives, associées à une évaluation favorable ou défavorable. Le système d'évaluation du rendement (méthodes et politiques d'évaluation) et le contexte organisationnel n'influenceraient le comportement de l'évaluateur que par sa perception ou sa définition subjective de ces deux dimensions. En conséquence, différents évaluateurs au sein de la même organisation utilisant la même méthode d'évaluation sont susceptibles d'adopter des comportements d'évaluation différents, selon la nature de leur perception du contexte organisationnel. La figure 1.2 illustre les déterminants des comportements des évaluateurs selon Mohrman et Lawler.

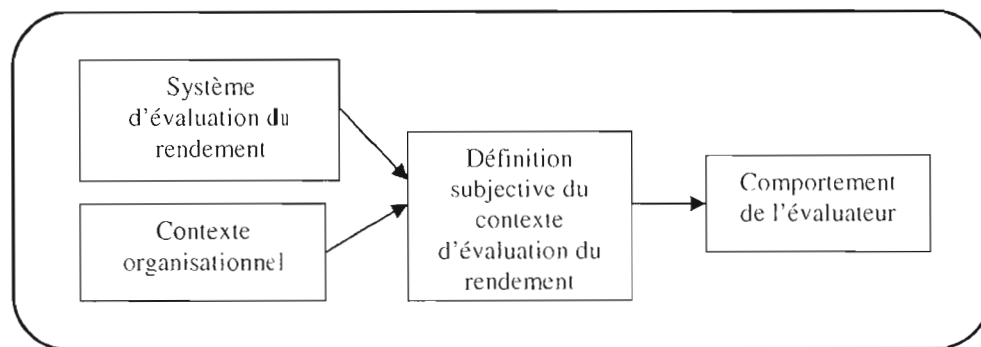


Figure 1.2 Modèle des déterminants des comportements des évaluateurs (Mohrman et Lawler, 1983)

Parmi les facteurs contextuels qu'ils jugent critiques, Mohrman et Lawler soulignent les caractéristiques de l'emploi et les dimensions de performance de l'évalué, les réseaux de communication et les relations d'autorité définis par la structure organisationnelle de même

que la nature des relations interpersonnelles, le climat et la culture de l'organisation. Par ailleurs, Morhman et Lawler suggèrent que la définition d'une situation peut être affectée par la perception qu'a l'évaluateur de son habileté à adopter certains comportements requis par l'évaluation du rendement, une compréhension adéquate de son rôle, les conséquences de ses comportements ou décisions en matière de gestion du rendement et la valeur accordée à ces conséquences.

Mohrman et Lawler proposent une typologie des comportements adoptés par les gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, soit les comportements privés et les comportements publics. Mohrman et Lawler stipulent que des biais peuvent survenir à la fois lors de l'évaluation privée et lors de l'évaluation publique du rendement. Les comportements privés font principalement référence à la réflexion et à l'évaluation du rendement effectuées privément par l'évaluateur inscrites dans ses notes personnelles et autres documents qui ne sont pas rendus publics. Quant aux comportements publics, ils consistent en toutes les activités où l'évaluateur divulgue les résultats d'évaluation à d'autres personnes, que ce soit lors de la transmission de rétroaction aux évalués ou de la consignation des informations dans les formulaires d'évaluation et les systèmes qui serviront à d'autres intervenants (ex. : direction, professionnels en ressources humaines, etc.).

En mettant au premier plan les motivations des évaluateurs, le modèle de Morhman et Lawler abonde dans le même sens que plusieurs chercheurs soutenant que la motivation des évaluateurs à produire des évaluations précises est une condition *sine qua non* de la précision des résultats d'évaluation (ex. : Banks et Murphy, 1985; DeCotiis et Petit, 1978; Murphy et Cleveland, 1991, 1995). Dans un autre ordre d'idées, la distinction proposée par Morhman et Lawler entre l'évaluation privée et publique s'avère pertinente pour l'étude des comportements politiques des évaluateurs. En effet, cette distinction pourrait élucider le processus qui amène l'évaluateur à manipuler les résultats d'évaluation du rendement. Somme toute, le modèle théorique de Morhman et Lawler représente un apport distinctif à la littérature portant sur l'évaluation du rendement, d'une part, en ciblant les déterminants contextuels des comportements des évaluateurs et, d'autre part, en tentant d'expliquer le mécanisme subjectif par lequel le contexte influence le comportement des évaluateurs. Mohrman et Lawler suggèrent que les chercheurs et praticiens œuvrant dans le domaine de

l'évaluation du rendement explorent davantage le lien entre le contexte, la définition sociale, la motivation et les comportements des évaluateurs.

1.3.3 Villanova et Bernardin (1991)

Fidèles aux recommandations de Morhman et Lawler (1983), Villanova et Bernardin (1991) ont identifié des facteurs contextuels susceptibles d'orienter les comportements des évaluateurs. Villanova et Bernardin approfondissent la réflexion sur les motivations des évaluateurs en définissant ce qui les constitue. Leur modèle théorique expose des facteurs propres au système et au contexte d'évaluation du rendement qui, en combinaison avec les motivations des évaluateurs, sont susceptibles d'amener les évaluateurs à manipuler délibérément les résultats d'évaluation du rendement (figure 1.3).

Selon les fondements du modèle de Villanova et Bernardin, lorsque les caractéristiques du système d'évaluation du rendement (moyens) sont considérées favorables à la poursuite des objectifs de l'évaluateur (motivations), ce dernier n'hésitera pas à manipuler les résultats d'évaluation s'il le juge nécessaire pour parvenir à ses fins (occasions).

À titre d'exemple, lorsque les entrevues d'évaluation du rendement ne sont pas menées fréquemment, que le système requiert une évaluation globale du rendement (plutôt qu'une évaluation spécifique pour chacun des critères de rendement) et que les évaluateurs ne sont pas tenus de justifier leurs évaluations auprès de leurs collègues ou supérieurs (absence d'imputabilité), les évaluations de rendement sont plus susceptibles d'être influencées par les intérêts personnels de l'évaluateur que par la réelle performance de l'évalué. Les auteurs stipulent également que l'absence de formation des évaluateurs et une source d'évaluation unique, c'est-à-dire que seul le gestionnaire est appelé à évaluer le rendement, favorisent la manipulation des évaluations. Finalement, des critères d'évaluation ambigus et qui ne découlent pas des objectifs organisationnels peuvent encourager la manipulation des évaluations de rendement.

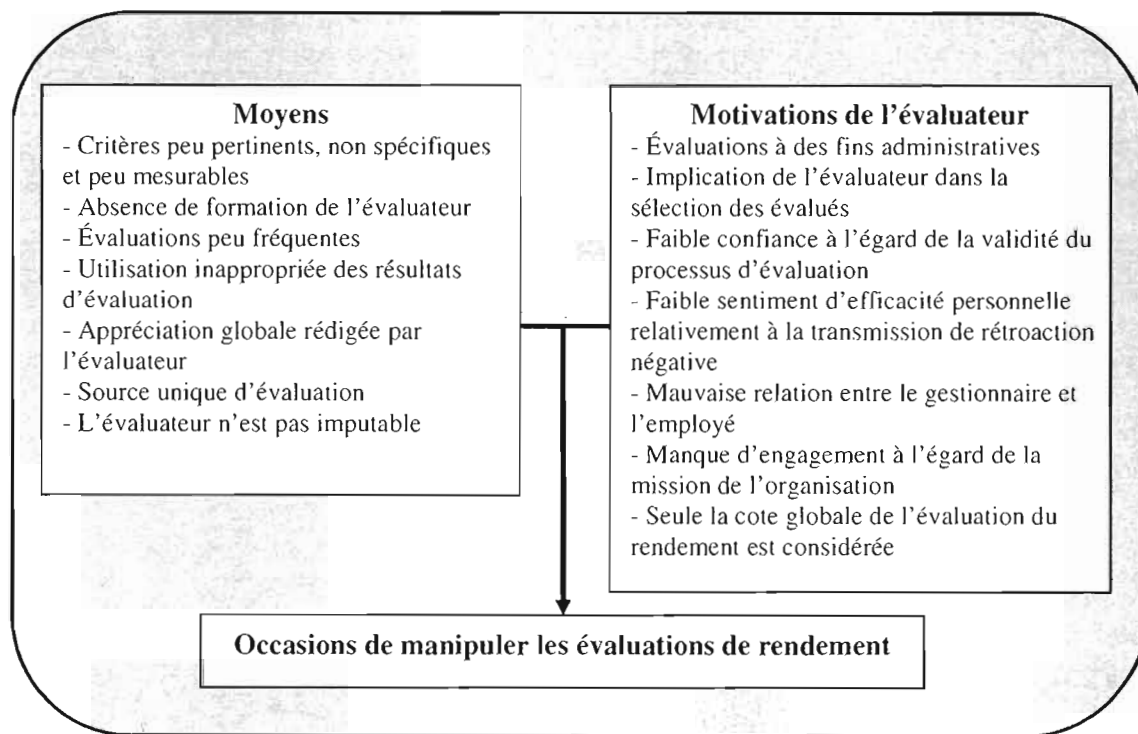


Figure 1.3 Les moyens, les motivations et les occasions de manipuler les résultats d'évaluation du rendement (Villanova et Bernardin, 1991)

S'inscrivant clairement dans la perspective contextuelle, le modèle de Villanova et Bernardin ne considère que deux variables essentiellement individuelles, soit le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et l'engagement des évaluateurs. Villanova et Bernardin postulent que le SEP de l'évaluateur à l'égard de sa capacité à transmettre de la rétroaction est en cause lorsqu'il est question de manipulation des résultats d'évaluation. Ainsi, un gestionnaire qui doute de sa capacité à transmettre efficacement de la rétroaction critique à ses employés et à gérer les réactions potentiellement négatives suscitées par cette rétroaction (faible SEP) serait plus susceptible de surévaluer leur rendement.

En résumé, le modèle de Villanova et Bernardin (1991) rend compte des conditions favorables à la manipulation des résultats d'évaluation du rendement tant sur le plan organisationnel qu'individuel. L'originalité de ce modèle se traduit par l'accent mis sur les comportements politiques des évaluateurs, définis en terme d'opportunités de donner

préséance à leurs intérêts personnels ou professionnels. Ce modèle a également le mérite de préciser divers facteurs potentiellement déterminants de la motivation des évaluateurs à biaiser les résultats d'évaluation du rendement. Il est intéressant de souligner que la notion de motivation des évaluateurs, essentiellement liée aux caractéristiques du contexte organisationnel ou du système d'évaluation du rendement dans le modèle de Villanova et Bernardin (1991), s'apparente à la « définition subjective du contexte » élaboré par Mohrman et Lawler (1983). La mise en lumière de facteurs associés directement au contexte entourant l'évaluation du rendement représente un autre atout appréciable du modèle.

Bien que les facteurs individuels (motivations) et contextuels (moyens) soient présentés comme des variables déterminantes des comportements des évaluateurs (opportunité), la nature de la relation entre ces deux facteurs à l'origine de la manipulation des évaluations du rendement n'est pas explorée.

1.3.4 Cardy et Dobbins (1994)

Le modèle de Cardy et Dobbins (1994) stipule que les cotes d'évaluation octroyées sont fonction du contexte organisationnel, du niveau de performance de l'employé et des finalités de l'évaluation (ex. : décisions administratives et développement des compétences) (figure 1.4).

Afin d'expliquer les comportements des évaluateurs, Cardy et Dobbins proposent un cadre de référence qui met notamment en opposition les perspectives rationnelle et politique. Tandis que la perspective rationnelle privilégie la précision des résultats d'évaluation dans le but de prendre des décisions administratives justes et équitables, la perspective politique cautionne l'utilisation discrétionnaire des évaluations de rendement par les gestionnaires dans l'optique d'atteindre des objectifs spécifiques (ex. : accroître la motivation de l'employé, préserver un climat harmonieux, se conformer aux normes organisationnelles). L'analyse des perspectives rationnelle et politique, faisant référence au dilemme entre la précision et l'utilité des évaluations de rendement respectivement, est particulièrement pertinente pour la compréhension de l'origine de la manipulation des résultats d'évaluation par les évaluateurs.

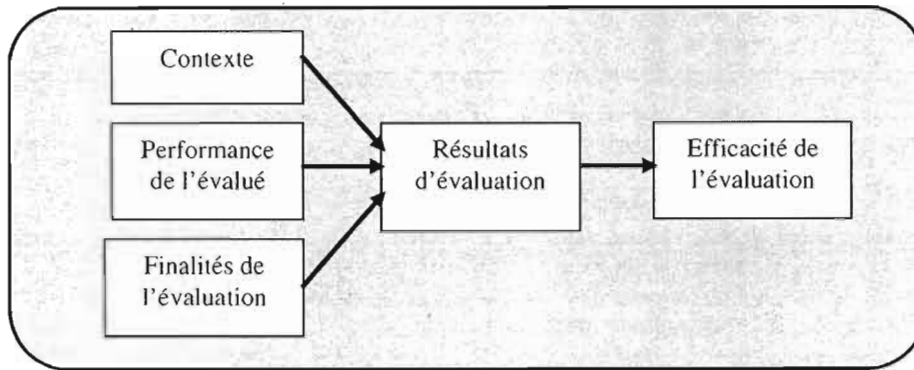


Figure 1.4 Version simplifiée du modèle de l'évaluation du rendement (Cardy et Dobbins, 1994)

Selon la perspective rationnelle, l'évaluation du personnel est une démarche objective, cartésienne et systématique permettant aux gestionnaires de décrire et d'évaluer avec exactitude la performance de leurs employés. Conformément à la perspective rationnelle, tout comportement politique ou manipulation des résultats d'évaluation par les évaluateurs est à proscrire puisqu'ils nuisent à la qualité et à l'efficacité des évaluations (Cardy et Dobbins, 1994).

Or, il semble que la manipulation des résultats d'évaluation dans le cadre du processus d'évaluation du rendement constitue une réalité dans les organisations et vise l'atteinte d'objectifs légitimes pour les individus et l'organisation (Cleveland et Murphy, 1992; Longenecker *et al.*, 1987). Selon cette perspective dite politique, les gestionnaires évaluent leurs employés sur la base d'objectifs pragmatiques, tels que la quête de discrétion, l'amélioration de la performance et le maintien d'un climat interpersonnel harmonieux (Longenecker, 1989). Pour les gestionnaires, l'utilité du processus d'évaluation du rendement, en facilitant l'atteinte d'objectifs spécifiques, a préséance sur les préoccupations à l'égard de la précision des évaluations du rendement. Cardy et Dobbins (1994) postulent que les perspectives rationnelle et politique sont nécessaires et complémentaires puisqu'elles ne répondent pas au même objectif ; la perspective rationnelle *prescrit* ce que l'évaluation devrait être (juste et précise) tandis que la perspective politique *décrit* ce qui caractérise le

processus typique de l'évaluation du rendement dans les organisations (moyen permettant d'atteindre des objectifs particuliers).

Le modèle de Cardy et Dobbins (1994) propose également une nouvelle conception de l'efficacité des évaluations du rendement en ciblant trois critères d'efficacité de l'évaluation du rendement : l'absence d'erreurs d'évaluation commises par l'évaluateur, la précision des évaluations et les mesures qualitatives, notamment la satisfaction et la perception de justice des usagers à l'égard du processus d'évaluation du rendement.

En résumé, le modèle de Cardy et Dobbins stipule que les résultats d'évaluation du rendement sont fonction non seulement du contexte organisationnel entourant le processus d'évaluation du rendement mais également des motivations des évaluateurs qu'elles soient rationnelles et/ou politiques. Cardy et Dobbins bonifient les modèles théoriques de Villanova et Bernardin (1991) et de Mohrman et Lawler (1983) en catégorisant davantage les motivations des évaluateurs.

De plus, le modèle de Cardy et Dobbins apparaît particulièrement novateur dans sa façon de concevoir les comportements politiques des évaluateurs. Tout en soulignant l'ampleur des conséquences défavorables engendrées par des évaluations biaisées, les auteurs présument qu'une certaine légitimité des comportements politiques des évaluateurs existe. Selon les circonstances contextuelles, les gestionnaires pourraient juger souhaitable de manipuler les évaluations. Le modèle de Cardy et Dobbins postule clairement que la manipulation des évaluations du rendement ne provient pas d'un manque d'habileté ou d'une méconnaissance des procédures d'évaluation mais bien d'une décision délibérée de l'évaluateur qui poursuit des objectifs d'un autre ordre compte tenu d'un certain contexte organisationnel.

1.3.5 Harris (1994)

Contrairement à d'autres chercheurs (ex. : Cardy et Dobbins, 1994; Murphy et Cleveland, 1991, 1995), Harris considère que les imprécisions des évaluations peuvent être intentionnelles aussi bien que non intentionnelles. En effet, ce dernier postule que le manque de motivation de l'évaluateur pourrait faire en sorte que sa collecte d'informations soit

déficiente et, qu'en conséquence, la qualité de l'évaluation du rendement de ses employés s'en trouve affectée. S'intéressant à la perspective cognitive, Harris postule que la motivation d'un évaluateur influence son attention et son comportement à toutes les étapes du processus d'évaluation du rendement, soit l'observation, la rétention, le rappel et l'intégration des informations, l'évaluation du rendement ainsi que la rétroaction à l'évalué.

Selon Harris, les trois déterminants de la motivation des évaluateurs sont les récompenses perçues, l'évitement de conséquences défavorables pour eux-mêmes et leurs employés de même que la gestion des impressions, soit l'image qu'ils souhaitent projeter. Ces déterminants sont à leur tour influencés par des variables contextuelles (ex. : imputabilité à l'égard de leur employé et supérieur, stratégie de gestion des ressources humaines, confiance à l'égard du système d'évaluation du rendement) et des variables individuelles (ampleur de l'information détenue, sentiment d'auto-efficacité, humeur/affect) (figure 1.5). La propension des gestionnaires à manipuler les évaluations du rendement s'expliquerait par leur appréhension de subir ou de faire subir à leurs employés les conséquences négatives d'une évaluation défavorable (Murphy et Cleveland, 1995; Longenecker *et al.*, 1987; Harris, 1994).

La particularité du modèle de Harris réside dans sa vision de l'ensemble des étapes du processus d'évaluation du rendement, débutant par l'observation des comportements jusqu'à l'évaluation proprement dite du rendement et la rétroaction à l'employé. Par ailleurs, Harris distingue clairement les facteurs se rapportant au contexte et ceux propres à l'individu, tels que le sentiment d'efficacité personnelle. Cette distinction laisse supposer que les comportements des évaluateurs puissent être influencés par des caractéristiques individuelles sans égard au contexte organisationnel, et vice versa. Cependant, ce modèle n'apporte toujours pas d'éclairage quant à la nature de la relation ou de l'interaction entre les facteurs individuels et contextuels.

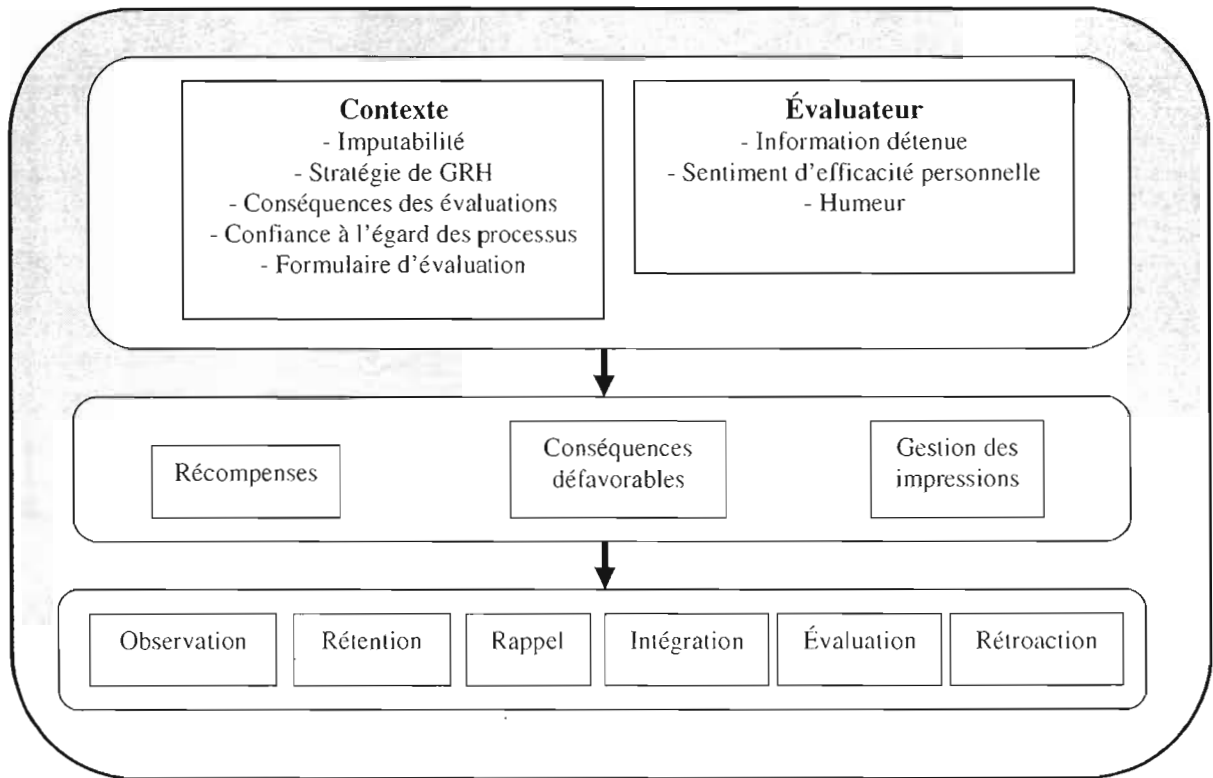


Figure 1.5 Modèle de la motivation des évaluateurs (Harris, 1994)

1.3.6 Murphy et Cleveland (1995)

Murphy et Cleveland (1995) mettent au premier plan la dimension contextuelle et sociale du processus d'évaluation du rendement. En effet, ils considèrent l'évaluation du rendement comme un processus de communication par lequel l'évaluateur transmet un message à l'organisation. Ce message se traduit par la nature de la cote d'évaluation qui est plus ou moins favorable. Le modèle théorique de Murphy et Cleveland décrit également la façon dont l'évaluateur, l'évalué et le contexte peuvent influencer la nature de ce message de même que la façon dont l'organisation est susceptible de l'interpréter. Quatre éléments sont mis en relation dans leur modèle : le contexte organisationnel, l'évaluation privée quant au rendement réel de l'employé (jugement privé), les résultats d'évaluation du rendement communiqués formellement à l'organisation (évaluation publique) et la perception de

l'évaluateur à l'égard de la finalité de l'évaluation du rendement (perception du système d'évaluation du rendement) (figure 1.6).

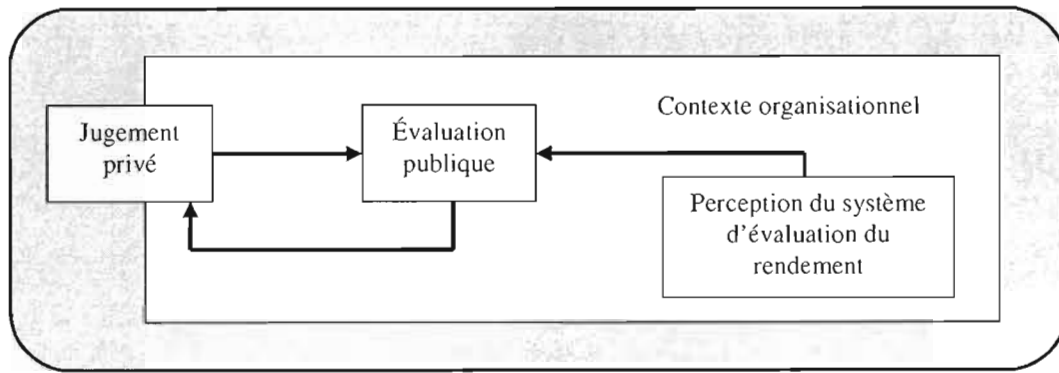


Figure 1.6 L'évaluation du rendement en contexte organisationnel : un modèle à quatre composantes (Murphy et Cleveland, 1995)

Tout comme les modèles de Cardy et Dobbins (1994) et de Villanova et Bernardin (1991), l'hypothèse sous-jacente au modèle théorique de Murphy et Cleveland postule que l'évaluation du rendement est le fruit d'un jugement effectué par un évaluateur poursuivant des objectifs particuliers qui sont fonction d'un contexte organisationnel et social entourant le processus d'évaluation du rendement. Murphy et Cleveland définissent trois niveaux de contexte organisationnel : le contexte extraorganisationnel (environnement social, économique, légal, technologique et physique), le contexte intraorganisationnel (ex. : culture et climat organisationnels, structure de l'entreprise, pratiques de gestion des ressources humaines, etc.) et le contexte immédiat (ex. : caractéristique du gestionnaire, relation entre le gestionnaire et l'employé, conséquences de l'évaluation du rendement, etc.). Parmi ces variables contextuelles, certaines sont considérées distales (ex. : culture et climat organisationnels, développements technologiques, composition de la main-d'œuvre, stratégies de gestion des ressources humaines) et d'autres proximales (ex. : engagement affectif de l'évaluateur et de l'évalué, finalités et objectifs de l'évaluation, formation sur l'évaluation du rendement, conséquences d'une bonne ou d'une mauvaise évaluation).

La perception des évaluateurs à l'égard du contexte détermine le type d'objectifs poursuivis par l'évaluateur, et par conséquent, leur propension à adopter des comportements

politiques (indulgence ou sévérité des évaluations de rendement et/ou gestion des impressions). À titre d'exemple, Murphy et Cleveland (1991, 1995) postulent que les évaluateurs, présumant que la norme dans leur organisation est de surévaluer le rendement, peuvent être tentés à leur tour de surévaluer le rendement de leurs employés. Selon Murphy et Cleveland, les efforts visant à modifier les comportements des évaluateurs seraient donc plus fructueux s'ils se concentraient sur un changement de perception concernant les normes organisationnelles en vigueur plutôt que sur les caractéristiques de la méthode d'évaluation ou la formation destinée aux évaluateurs.

Tout compte fait, les travaux de Murphy et Cleveland (1991, 1995; Cleveland et Murphy, 1992) ont contribué de façon importante à l'appréciation de la perspective contextuelle. Ces derniers postulent que plusieurs problématiques en matière d'évaluation du rendement (ex. : indulgence chronique des évaluateurs et uniformité des cotes de rendement) sont le résultat de comportements adaptatifs des évaluateurs. Les comportements des évaluateurs sont dits « adaptatifs », car ils sont motivés par des objectifs précis émanant du contexte organisationnel plutôt qu'être la conséquence de l'incapacité des évaluateurs, par manque de compétence, à produire des évaluations précises. Murphy et Cleveland, tel que l'ont fait auparavant DeCotiis et Petit (1978), distinguent clairement les notions de motivation (volonté) et de compétence (capacité) des évaluateurs pour expliquer leur propension à adopter des comportements politiques. En outre, le modèle de Murphy et Cleveland approfondit les notions de comportements publics et privés offertes par Mohrman et Lawler (1983) et représente une avancée majeure sur le plan de l'explication de l'incidence du contexte organisationnel sur les processus cognitif et affectif de l'évaluateur qui l'amènent à manipuler les résultats d'évaluation. Selon ce point de vue, les résultats inscrits sur le formulaire d'évaluation du rendement (évaluation publique) pourraient ne pas correspondre à l'évaluation réelle du rendement de l'employé tel que perçu initialement par l'évaluateur (évaluation privée). De plus, le modèle de Murphy et Cleveland, comme celui de Harris (1994), reconnaît que l'évaluation du rendement effectuée par l'évaluateur est influencée par ses valeurs et sa personnalité. Bien que l'influence des facteurs contextuels et individuels soit mise en lumière dans ce modèle, aucune indication n'est apportée sur la nature de la relation entre les deux facteurs.

1.3.7 Levy et Williams (2004)

Les fondements du modèle de Levy et Williams (2004) proviennent d'une recension des écrits traitant du contexte social entourant le processus d'évaluation du rendement entre 1995 et 2003. Prenant pour assises les écrits de Murphy et Cleveland (1995), Levy et Williams proposent un modèle plus exhaustif qui représente l'influence des variables contextuelles de nature distale ainsi que des variables contextuelles dites proximales propres à la structure et au processus d'évaluation du rendement sur les comportements des évaluateurs et des évalués (figure 1.7)

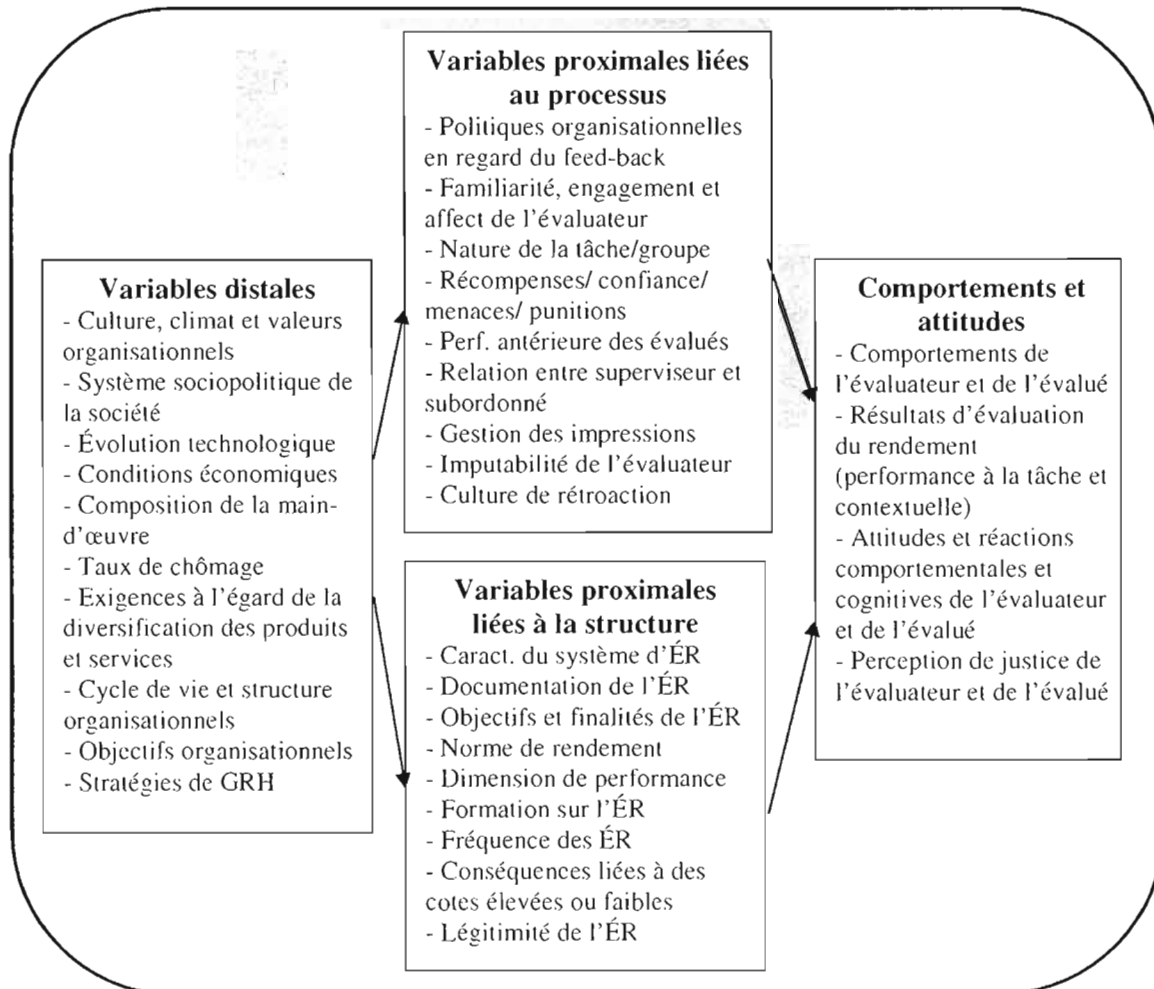


Figure 1.7 Le contexte social de l'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004)
(ÉR : évaluation du rendement)

Le modèle de Levy et Williams approfondit la réflexion amorcée par Murphy et Cleveland (1991, 1995) au sujet de la manipulation des évaluations de rendement en mettant en évidence le concept de culture de rétroaction (London et Smither, 2002) et la dimension politique du processus d'évaluation du rendement (Koslowski *et al.*, 1998; Longenecker *et al.*, 1987). Cependant, la notion d'écart entre l'évaluation privée et publique mise en lumière par Murphy et Cleveland (1995) est écartée du modèle. Le modèle de Levy et Williams se distingue également de celui de Murphy et Cleveland par sa considération explicite de la perspective des évalués et la précision des critères d'efficacité qualitatifs du processus d'évaluation du rendement (ex. : réactions et perceptions de justice des résultats par les usagers). À cet égard, il rejoint Cardy et Dobbins (1994) qui proposent les mesures qualitatives comme critères d'efficacité de l'évaluation du rendement.

Bien que la revue de littérature présentée par Levy et Williams souligne l'importance des caractéristiques individuelles des évaluateurs et des évalués, leur modèle n'en fait que très peu état. Seuls le niveau d'engagement des évaluateurs, leur familiarité et la nature de leurs sentiments à l'égard de leurs employés figurent dans le modèle. Par ailleurs, l'exhaustivité du modèle complexifie sa vérification empirique.

1.3.8 Synthèse et limites des modèles théoriques recensés

La revue des divers modèles théoriques portant sur les comportements politiques des évaluateurs met en évidence leurs contributions et leurs limites. Il convient de comparer les diverses perspectives afin de faire ressortir les thèses qui font consensus et celles qui méritent une réflexion additionnelle. Ces constats serviront de fondements au cadre conceptuel de la présente recherche.

Les modèles théoriques de DeCotiis et Petit (1978), Morhman et Lawler (1983), Villanova et Bernardin (1991), Cardy et Dobbins (1994), Haris (1994), Murphy et Cleveland (1995) et Levy et Williams (2004) mettent en lumière divers facteurs contextuels susceptibles d'influencer les comportements des évaluateurs. Tous soulignent que l'étude des facteurs contextuels est incontournable pour expliquer la propension des évaluateurs à manipuler les résultats d'évaluation du rendement. Les caractéristiques du système d'évaluation, des méthodes d'évaluation utilisées (ex. : critères d'évaluation et qualités psychométriques des

instruments) et des sources d'évaluation (ex. : questionnaire, collègues, clients, imputabilité et compétence des évaluateurs) sont abordées sous différents angles dans chacun des modèles. Le climat et la culture organisationnels font plus particulièrement l'objet des modèles de Levy et Williams (2004), de Morhman et Lawler (1983) et de Murphy et Cleveland (1995).

Les modèles théoriques s'inscrivant dans les perspectives contextuelle et sociale du processus d'évaluation du rendement soutiennent que le manque d'habileté et de connaissance des évaluateurs à l'égard du système d'évaluation du rendement ne peut expliquer à lui seul la propension à manipuler les évaluations. La recension des divers modèles révèle que la surévaluation du rendement serait la plupart du temps le fruit de décisions délibérées et motivées par des objectifs personnels et politiques (Morhman et Lawler, 1983; Murphy et Cleveland, 1995). Que ce soit en opposant la capacité (compétence) et la motivation de l'évaluateur à évaluer précisément (DeCotiis et Petit, 1978; Murphy et Cleveland, 1995), la perspective rationnelle (précision des résultats d'évaluation) et la perspective politique (utilisation discrétionnaire du processus d'évaluation du rendement) (Cardy et Dobbins, 1994) ou le jugement privé (évaluation précise) et l'évaluation publique (évaluation biaisée) (Morhman et Lawler, 1983; Murphy et Cleveland, 1995), les conclusions des modèles étudiés convergent vers le même postulat : la manipulation des évaluations de rendement provient d'un choix délibéré et n'est pas nécessairement tributaire du manque de connaissance ou de compétence de l'évaluateur.

Les modèles présentés démontrent également que la perception des évaluateurs à l'égard du contexte organisationnel et des conséquences d'une évaluation précise du rendement influencent leurs objectifs et, par le fait même, leur motivation à manipuler les résultats d'évaluation du rendement, majoritairement à la hausse. En effet, il semble qu'il soit rarement bénéfique pour le gestionnaire de produire des évaluations de rendement défavorables même si la piètre performance des employés justifie de telles évaluations (DeCotiis et Petit, 1978; Murphy et Cleveland, 1995). Par ailleurs, il est postulé que la manipulation des résultats d'évaluation s'avère un comportement adaptatif de l'évaluateur à l'égard de son contexte organisationnel. Ce comportement adaptatif pourrait être légitime et se révéler indicateur de la capacité d'adaptation de l'évaluateur à son contexte organisationnel (Cardy et Dobbins, 1994, Murphy et Cleveland, 1995).

Tous les modèles considèrent à des niveaux variables l'apport des facteurs individuels dans leur modélisation des comportements politiques des évaluateurs. La perception des évaluateurs à l'égard de leur habileté (Morhman et Lawler, 1983), le sentiment d'efficacité personnelle (Harris, 1994; Villanova et Bernardin, 1991), les cognitions (capacités cognitives) (Cardy et Dobbins, 1994; Murphy et Cleveland, 1995) et l'affect des évaluateurs (Cardy et Dobbins, 1994; DeCotiis et Petit, 1978; Levy et Williams, 2004; Harris, 1994), l'expérience antérieure en tant qu'évaluateur et les biais personnels (Murphy et Cleveland, 1995) ainsi que le style de leadership des évaluateurs (DeCotiis et Petit, 1978) figurent parmi les caractéristiques individuelles des évaluateurs soulignées par les divers modèles pour expliquer leur influence potentielle sur l'adoption de comportements politiques en matière d'évaluation du rendement.

Tandis que Murphy et Cleveland (1995), DeCotiis et Petit (1978) et Harris (1994) distinguent clairement les facteurs propres à l'individu de ceux relevant du contexte, Morhman et Lawler (1983), Cardy et Dobbins (1994), Villanova et Bernardin (1991) ainsi que Levy et Williams (2004) ne différencient pas clairement les facteurs individuels des facteurs contextuels. Bien que les modèles théoriques étudiés visent principalement la modélisation des facteurs contextuels, aucun ne permet d'élucider la nature de l'interaction entre les variables individuelles et contextuelles de même que les conséquences de cette influence simultanée sur la propension à surévaluer le rendement.

Il convient de souligner que la majorité des modèles bénéficie d'un très faible support empirique. Selon la documentation recensée, Murphy et Cleveland (1995) semblent avoir été les seuls à tester empiriquement leur modèle. Aussi, bien que les divers modèles d'évaluation du rendement étayent les réflexions des chercheurs, leurs retombées sur le plan pratique se font toujours attendre.

En résumé, bien qu'il ressorte de l'analyse des divers modèles théoriques que la considération de particularités contextuelles et individuelles est nécessaire à une meilleure compréhension des comportements politiques des évaluateurs, il apparaît que la nature des déterminants individuels et contextuels ainsi que des liens qui les unissent méritent d'être clarifiés conceptuellement et vérifiés empiriquement. La présente recherche entend porter un

éclairage conceptuel sur les travaux menés jusqu'à maintenant en examinant les déterminants individuels et contextuels de la surévaluation du rendement. En s'appuyant sur les modèles théoriques étudiés, la surévaluation du rendement est considérée comme un comportement politique adopté délibérément compte tenu du contexte organisationnel et des prédispositions individuelles de l'évaluateur. Préconisant une perspective systémique et intégrative, le cadre conceptuel de la présente recherche vise à pallier les limites des modèles antérieurs en s'intéressant non seulement aux effets principaux des variables individuelles et contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement mais également aux effets simultanés des deux types de variables. La recherche vise en outre à examiner empiriquement les relations et interactions postulées dans des milieux organisationnels distincts.

De façon plus spécifique, la recherche poursuit trois principaux objectifs ayant trait à la clarification conceptuelle et à la vérification empirique de : 1) l'effet direct des caractéristiques individuelles des évaluateurs, soit leur personnalité et leur sentiment d'efficacité personnelle sur leur propension à surévaluer le rendement; 2) l'effet direct des dimensions contextuelles sur la propension des gestionnaires à surévaluer délibérément le rendement; 3) les effets d'interaction des variables contextuelles et individuelles sur la propension à surévaluer le rendement.

1.4 Présentation et justification du cadre conceptuel de la thèse

Le cadre conceptuel de la recherche repose sur l'approche de la théorie sociocognitive élaborée par Bandura (1986). Les prochaines lignes décriront les fondements de l'approche de même que les arguments justifiant la pertinence d'y recourir pour modéliser les déterminants individuels et contextuels de la propension à surévaluer le rendement.

1.4.1 Théorie sociocognitive (Bandura, 1986)

Le cadre conceptuel de la recherche prend pour assise la théorie sociocognitive (TSC) de Bandura (1986) (figure 1.8). Les fondements de la TSC sont éprouvés et appliqués dans plusieurs secteurs aussi variés que la psychologie clinique et pathologique, l'éducation, la santé, le travail ou le sport (Bandura, 2003).

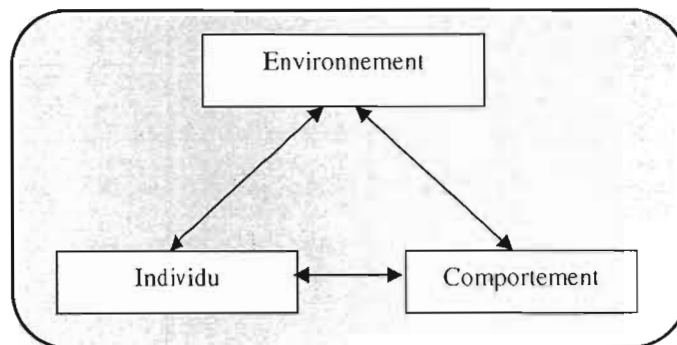


Figure 1.8 Modèle de la causalité réciproque stipulée par la théorie sociocognitive (Bandura, 1986)

Cette théorie, qui vise la compréhension et la prédiction du comportement, soutient que l'apprentissage des comportements se fait en interaction entre l'environnement et les caractéristiques de l'individu. De façon plus spécifique, la TSC explique les comportements en termes de relation réciproque, aussi appelée « triade dynamique », entre l'individu (caractéristique personnelle distinctive), l'environnement (conséquences provenant du contexte organisationnel) et le comportement de l'individu.

« Selon cette conception transactionnelle du soi et de la société, les facteurs personnels internes – sous forme d'événements cognitifs, émotionnels et biologiques – les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement. [...] Leur influence relative peut varier selon les activités et les circonstances. » (Bandura, 2003, p.16-17)

Le choix de ce cadre conceptuel s'explique par divers motifs. D'une part, la triade dynamique sur laquelle est fondée la TSC s'avère donc tout indiquée pour expliquer l'origine individuelle et contextuelle des comportements des évaluateurs. Par ailleurs, le modèle de causalité triadique et réciproque n'implique ni que chacun des trois facteurs intervienne avec la même force dans une situation donnée, ni que les trois facteurs soient considérés en même temps. Ces caractéristiques font de la TSC une alternative enviable aux modèles de l'évaluation du rendement précédents qui n'ont pas su expliquer la nature de la relation entre

les facteurs individuels et contextuels et leur influence sur les comportements des évaluateurs.

D'autre part, la TSC s'avère un cadre conceptuel privilégié pour expliquer l'origine de la surévaluation du rendement parce qu'elle reconnaît la dimension active, et non uniquement réactive, du comportement des évaluateurs. En effet, bien que la TSC appliquée au milieu organisationnel postule que la majorité des comportements des employés soit générée par l'environnement de travail dans lequel ils œuvrent, elle énonce clairement que les employés ne répondent pas passivement à l'influence du contexte. Au contraire, les individus interprètent l'information présente dans le contexte et agissent dans cet environnement en fonction de leurs caractéristiques personnelles distinctives (Bandura, 1986). Aussi, la TSC soutient que la perception des individus est plus importante que les conditions réelles dans lesquelles se trouve l'individu.

Tel que discuté précédemment, les écrits scientifiques postulent que les comportements des évaluateurs dans le cadre du processus d'évaluation du rendement sont largement influencés par leur interprétation de certaines dimensions du contexte organisationnel (Cardy et Dobbins, 1994; DeCotiis et Petit, 1978; Levy et Williams, 2004; Mohrman et Lawler, 1983; Murphy et Cleveland, 1991, 1995; Villanova et Bernardin, 1991). Mohrman et Lawler (1983) proposent le terme « définition subjective du contexte d'évaluation » pour qualifier l'interprétation du contexte qui guidera le comportement des évaluateurs. De façon analogue, Murphy et Cleveland (1995) reconnaissent le rôle très actif que joue l'évaluateur en se servant de l'évaluation du rendement pour atteindre des objectifs particuliers, souvent autres que la précision des évaluations. La TSC s'avère donc un cadre théorique pertinent pour expliquer la dynamique interactionnelle du contexte organisationnel et des variables individuelles et son incidence sur les comportements politiques des évaluateurs, telle que la surévaluation intentionnelle du rendement.

Dans un autre ordre d'idées, la TSC postule une structure composée de multiples dimensions qui peut expliquer à la fois le développement des compétences et la régulation de l'action (Bandura, 1986). La fonction de régulation de l'action, par l'intermédiaire du sentiment d'efficacité personnelle (SEP), est retenue pour les fins de la recherche étant donné

les nombreux postulats et études empiriques voulant que l'efficacité personnelle des évaluateurs soit un facteur déterminant de la manipulation délibérée des résultats d'évaluation du rendement (Bernardin et Beatty, 1894; Harris, 1994; Napier et Latham, 1986; Villanova et Bernardin, 1991; Tziner *et al.*, 1998; Tziner et Murphy, 1999). Selon la TSC, la propension à adopter un certain comportement peut être influencée par l'anticipation des conséquences ou des résultats potentiellement associés à ce comportement (Bandura, 2003). Dans le cadre de l'évaluation du rendement, les conséquences associées à des évaluations précises sont plus souvent défavorables qu'autrement pour l'employé et le gestionnaire (ex. : démobilisation de l'employé, détérioration du climat de travail, perte de reconnaissance monétaire) (Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 1995). Outre l'appréhension des conséquences probables d'un comportement, l'individu pourrait être influencé par la connaissance des pertes et des gains réalisés par d'autres personnes ayant adopté un comportement similaire (résultats vicariants). La présente recherche n'entend pas examiner directement les attentes ou les appréhensions des évaluateurs qui amènent les gestionnaires à surévaluer le rendement. La propension des gestionnaires à surévaluer le rendement sera plutôt étudiée sous l'angle de leur SEP à l'égard de leur capacité à composer avec les conséquences défavorables engendrées par des évaluations justes et franches.

1.4.2 Nature des déterminants individuels et contextuels examinés

Inspiré de la théorie sociocognitive (TSC) (Bandura, 1986), le cadre conceptuel de la recherche se veut simple plutôt qu'exhaustif afin de faciliter son opérationnalisation. Soucieux de la dimension pragmatique de la recherche, nous estimons également important que ce cadre conceptuel puisse fournir des repères concrets aux praticiens préoccupés par les comportements politiques des évaluateurs. Illustré à la figure 1.9, notre modèle postule l'effet direct des variables individuelles et contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement. Le modèle postule également l'effet modérateur des variables contextuelles dans la relation entre les variables individuelles et la propension à surévaluer le rendement. L'effet médiateur du SEP dans la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement n'est pas illustré dans cette version abrégée du cadre conceptuel mais il l'est dans le modèle opérationnel de la thèse, précisant les hypothèses de recherche, présenté à la fin de ce premier chapitre (figure 1.11).

Conformément à la TSC et aux recommandations précisées dans la documentation quant aux déterminants de la surévaluation du rendement (Murphy et Cleveland, 1995, Tziner *et al.*, 2005), la présente recherche approfondit trois catégories de variables : les caractéristiques personnelles des évaluateurs, les caractéristiques contextuelles et les comportements politiques des évaluateurs, soit leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés.

La catégorie « caractéristiques individuelles de l'évaluateur » comprend le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et les traits de personnalité. Le SEP des évaluateurs est examiné au regard des diverses responsabilités qui leur incombent dans le cadre de la gestion du rendement incluant la gestion de situations potentiellement conflictuelles avec l'employé lors de l'entretien de rendement. Les traits de personnalité considérés sont la nature consciencieuse des évaluateurs ainsi que leur tendance à être affables dans leurs rapports interpersonnels (agréabilité).

Quant à la catégorie « caractéristiques contextuelles », elle inclut la valorisation du processus d'évaluation du rendement dans l'organisation, la politisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction. La valorisation du processus d'évaluation du rendement fait référence à l'importance qu'accorde la direction à l'évaluation du rendement, aux actions visant à faire du processus d'évaluation du rendement une activité continue, le soutien et la formation offerts en matière d'évaluation du rendement et le climat de confiance existant entre les gestionnaires et les employés. La politisation du processus d'évaluation du rendement est opérationnalisée par la perception de l'évaluateur quant à la propension de ses collègues gestionnaires à surévaluer, sous-évaluer le rendement, éviter de transmettre de la rétroaction négative à leurs employés ou s'abstenir d'évaluer le rendement (Longenecker *et al.*, 1987; Villanova et Bernardin, 1989; Tziner *et al.*, 1996). Finalement, la culture de rétroaction renvoie aux pratiques et aux initiatives organisationnelles favorisant la transmission et la réception de la rétroaction (London, 2003).

Les finalités de l'évaluation du rendement, soit administratives, soit liées au développement professionnel, sont considérées à titre de variables contrôles. En effet, un nombre substantiel d'études ont démontré que les gestionnaires ont plus tendance à

surévaluer le rendement des employés lorsque les évaluations sont réalisées à des fins administratives (ex. : promotion, augmentation salariale, bonification) plutôt qu'à des fins de développement ou de recherche (Bernardin, Orban et Carlyle, 1981 ; Cleveland *et al.*, 1989, Jawahar et Williams, 1997; Landy et Farr, 1983, Murphy et Cleveland, 1991; Tziner *et al.*, 2001). De la même façon, il a été démontré que le niveau de performance de l'évalué (satisfaisant ou insatisfaisant) pouvait influencer la propension des évaluateurs à surévaluer leur rendement (Yun *et al.*, 2005). Conformément aux recommandations de Bercker (2005), le niveau de performance sera contrôlé si les analyses statistiques démontrent qu'il entretient un lien significatif avec la variable dépendante. Des analyses *a posteriori* seront effectuées pour les variables sociodémographiques afin de vérifier qu'elles n'entretiennent pas de liens significatifs avec la variable dépendante. Dans l'éventualité où des relations significatives seraient observées, ces variables seront contrôlées dans les analyses statistiques de l'échantillon final.

Bien que l'intérêt pour les comportements politiques dans les organisations ne soit pas récent (Mayes et Allen, 1977; Schein, 1977), les études empiriques portant sur la manipulation des évaluations du rendement se font plutôt rares. La prochaine section traite des études empiriques qui ont tenté d'expliquer l'indulgence des évaluateurs par leurs caractéristiques individuelles, puis des études qui ont investigué l'origine contextuelle de la surévaluation du rendement. Finalement, les études s'étant concentrées sur l'impact de l'interaction des facteurs contextuels et individuels sur les comportements des évaluateurs sont présentées. Les hypothèses relatives aux relations directes, indirectes (effet de médiation) et aux interactions entre les variables contextuelles, individuelles et la surévaluation du rendement sont postulées au fur et à mesure.

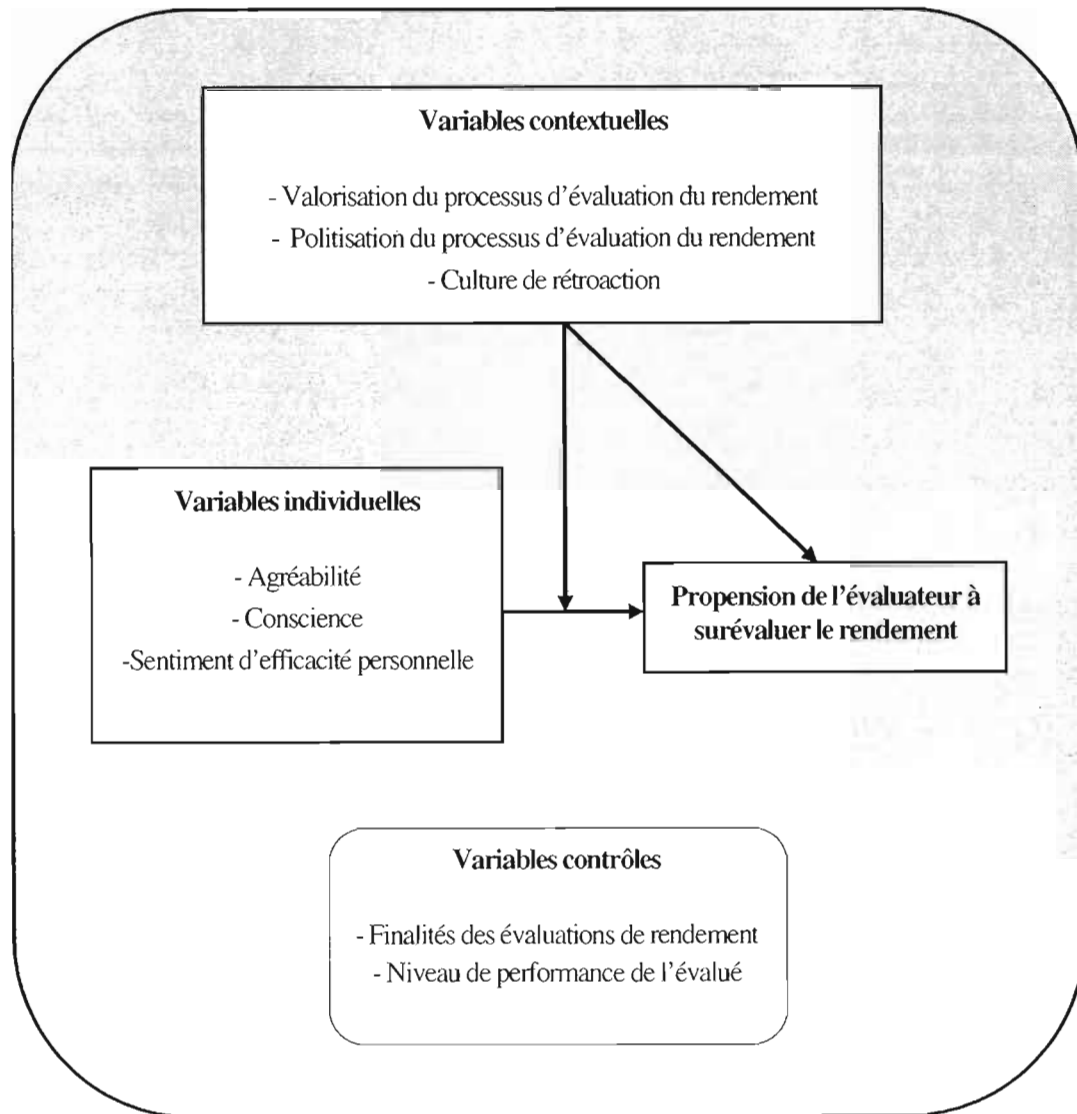


Figure 1.9 Cadre conceptuel simplifié de la thèse

1.5 Liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement

Bien que plusieurs écrits scientifiques aient traité du processus cognitif des évaluateurs (p. ex. : Bernardin et Orban, 1990 ; Borman, 1979; Bretz, Milkovich et Read, 1992 ; Cardy et Dobbins, 1994 ; Cardy et Kehoe, 1984; DeNisi et Williams, 1990; Feldman, 1981; Landy et Farr, 1980), un nombre relativement restreint d'études ont investigué les prédispositions personnelles, nommément les attitudes et les traits de personnalité des évaluateurs. Or, il est reconnu depuis longtemps que la nature et la qualité des évaluations de rendement sont grandement influencées par les caractéristiques personnelles des gestionnaires (Borman, 1979; Guilford, 1954; Mandell, 1956). Joy Paul Guilford (1954) fut l'un des premiers à affirmer que la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement des employés est une prédisposition stable propre à certains individus.

Borman (1979) et Borman et Hallam (1991) ont effectué deux études de nature expérimentale où les participants étaient appelés à évaluer la performance d'employés fictifs sur papier (1979) ou enregistrés sur vidéo (1991). Dans une première étude réalisée auprès d'étudiants ($n=146$), Borman (1979) s'est intéressé au lien entre leurs caractéristiques individuelles et la précision de leur évaluation du rendement d'employés fictifs (*differential accuracy*²). Les résultats indiquent une corrélation modérée entre les deux évaluations ($r = .46$, $p < .01$), démontrant une certaine stabilité du comportement des étudiants-évaluateurs. Selon cette même étude (1979), les étudiants-évaluateurs qui étaient moins anxieux, qui avaient une plus grande confiance en leur capacité et qui étaient plus minutieux ont évalué le rendement des employés fictifs avec une plus grande précision.

Dans une étude plus récente, Borman et Hallam (1991) se sont intéressés à la précision cette fois de l'observation (*observation accuracy*) plutôt que de l'évaluation de la performance. La précision de l'observation renvoie à la capacité de l'évaluateur à détecter des erreurs commises par des employés dans l'exécution de leur tâche. Les chercheurs ont examiné les liens entre des caractéristiques personnelles de mécaniciens en aéronautique

² Borman (1977) a conçu un indice de précision, la précision discriminante (*differential accuracy*), qui renvoie à la corrélation entre les évaluations et le score réel (*true score*) pour chacune des dimensions de la performance. La moyenne de ces corrélations indique le niveau de précision discriminante.

($n=79$) et la précision de leur observation d'employés enregistrés sur vidéo. Les résultats révèlent que les individus qui sont flexibles face au changement ($r = .32, p < .01$) et qui sont conciliants face à autrui (faible *nitpicking style*) ($r = -.35, p < .01$) ont tendance à être moins précis dans leur observation.

Bien qu'ils se soient intéressés aux caractéristiques personnelles influençant la précision des évaluations plutôt la surévaluation du rendement, les études de Borman (1979) et de Borman et Hallam (1995) soulignent la nécessité de considérer l'effet de la personnalité et de l'attitude des évaluateurs sur leur propension à manipuler les évaluations du rendement.

Dans la même veine, Kane, Bernardin, Villanova et Peyrefitte (1995) confirment empiriquement le postulat de Guilford (1954) voulant que la propension à surévaluer le rendement puisse être prédite sur la base de caractéristiques individuelles dans le cadre de trois études réalisées auprès d'échantillons distincts. Kane *et al.* ont mesuré la tendance des évaluateurs à surévaluer le rendement à l'aide d'une procédure leur permettant de s'assurer que les corrélations entre des évaluations du rendement effectuées à différents moments ne soient pas attribuables à la stabilité du niveau de rendement des employés à travers le temps. À cette fin, la moyenne des évaluations de rendement réalisées par des gestionnaires pour certains de leurs employés choisis aléatoirement (Temps 1) a été comparée à la moyenne des évaluations, effectuées à un moment ultérieur par ces mêmes gestionnaires, des autres employés sous leur supervision (Temps 2). Leurs trois études révèlent qu'il n'y a pas d'écart significatif entre les moyennes des évaluations du rendement des deux groupes d'employés évalués au Temps 1 et au Temps 2. Par exemple, les résultats d'une de leurs études réalisée auprès de 44 gestionnaires de travailleurs sociaux révèlent que les évaluateurs complaisants ont tendance à l'être à travers le temps malgré que les critères d'évaluation, les formulaires d'évaluation et les évalués diffèrent d'une évaluation à l'autre ($r = .30, p < .05$). Par conséquent, Kane *et al.* concluent que la complaisance des évaluateurs est relativement stable dans le temps et qu'elle est influencée par des prédispositions individuelles. En d'autres termes, les évaluateurs qui sont portés à surévaluer le rendement surévaluent systématiquement le rendement de leurs employés.

Les études de Borman (1979), Borman et Hallam (1991) et de Kane *et al.* (1995) indiquent que la propension à manipuler les évaluations du rendement, et plus particulièrement à surévaluer le rendement (Kane *et al.*, 1995), puisse être une prédisposition stable présente chez certains individus. En d'autres termes, ces études indiquent que certaines caractéristiques personnelles des évaluateurs pourraient les prédisposer à produire des évaluations qui ne reflètent pas la réalité. Par conséquent, il s'avère justifié d'étudier les caractéristiques individuelles des évaluateurs susceptibles d'être liées à la surévaluation du rendement.

La présente recherche se concentre sur deux traits de personnalité des gestionnaires, soit l'agréabilité et la conscience, associés à la surévaluation du rendement (Bernardin *et al.*, 2000; Tziner *et al.*, 2002, 2003; Yun *et al.*, 2005). Le SEP des gestionnaires est examiné dans un second temps. Le tableau 2.1 résume les postulats théoriques ainsi que les vérifications empiriques quant à la relation entre l'agréabilité, la conscience, le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement.

1.5.1 Personnalité et surévaluation du rendement

L'« agréabilité » fait référence à un caractère altruiste, franc, sincère, humble et à une préoccupation pour les besoins d'autrui (Costa et McCrae, 1992). Les individus caractérisés par un haut degré d'agréabilité ont plus tendance à rechercher l'approbation des autres, à être conciliant et à éviter les conflits interpersonnels. Or une orientation vers l'évitement de conflits et le désir d'être approuvé socialement peut s'avérer problématique dans des situations qui requièrent de l'affirmation et de l'indépendance (Bernardin *et al.*, 2000). L'intention d'éviter les confrontations avec les employés pourrait amener les gestionnaires à manipuler les évaluations de rendement (Bernardin et Villanova, 1986) et, plus particulièrement, en produisant des évaluations plus favorables que celles méritées par les employés (Bernardin *et al.*, 2000). En effet, les évaluateurs caractérisés par une agréabilité élevée pourraient être enclins à apprécier plus favorablement le rendement des employés afin d'éviter les dissensions potentielles avec ces derniers (Murphy et Cleveland, 1991; Yun *et al.*, 2005).

La « conscience » fait référence à la nature consciencieuse des individus ou à la rigueur avec laquelle ils s'acquittent de leurs responsabilités. Les employés consciencieux sont efficaces, organisés, minutieux, responsables, fiables (McCrae et John, 1992) et ont tendance à se fixer des standards élevés de performance, à rechercher l'excellence et à viser l'atteinte d'objectifs difficiles (Costa et McCrae, 1992). Comparativement aux employés moins consciencieux, les employés consciencieux ont tendance à être plus persévérants, sont capables de s'autodiscipliner plus efficacement (Colquitt et Simmering, 1998), plus proactifs et efficaces dans la définition d'objectifs (Barrick, Mount, Strauss, 1993; Gellatly, 1996) et plus confiants à l'égard de leurs capacités (Barrick et Mount, 1991).

« En permettant une gestion efficace des impulsions selon les normes sociales prescrites, la conscience facilite l'exécution de comportements axés sur la tâche et les objectifs tels que réfléchir avant de passer à l'action, reporter la gratification dans le temps, respecter des normes et des règlements ainsi que planifier, organiser et prioriser des tâches » (John et Srivastava, 1999, p. 121, traduction libre).

Il est proposé dans la littérature que les gestionnaires plus consciencieux sont plus enclins à effectuer leur travail d'évaluateur avec diligence (Bernardin *et al.*, 2000). Ils auraient une meilleure capacité à nuancer les évaluations du rendement selon les caractéristiques distinctives des employés et les critères de performance et seraient moins enclins à surévaluer le rendement des employés (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005).

Les études de Bernardin *et al.* (2000), Tziner *et al.* (2002, 2003) et de Yun *et al.* (2005) se sont intéressées au lien entre l'agréabilité et la conscience des évaluateurs et leur propension à assigner des résultats d'évaluation élevés. Les résultats de ces quatre études sont décrits dans les prochaines lignes.

Bernardin *et al.* (2000) ont réalisé une étude auprès de 111 étudiants qui, après avoir complété une tâche en groupe, devaient s'évaluer mutuellement en fonction de huit compétences à l'aide d'une échelle en 7 points (1 = faible, 7 = exceptionnel). La moyenne des cotes d'évaluation pour l'ensemble des exercices et des dimensions déterminait le niveau d'évaluation (*rating level*) pour chaque étudiant-évaluateur (variable dépendante). Les auteurs ont mesuré la relation entre la personnalité des étudiants-évaluateurs (agréabilité et conscience) et la moyenne des évaluations à l'aide de corrélations bivariées et d'une

régression hiérarchique. La régression hiérarchique intégrait l'agréabilité, la conscience et le terme d'interaction (agréabilité x conscience).

Les résultats de Bernardin *et al.* (2000) semblent démontrer que les évaluateurs caractérisés par un degré élevé d'agréabilité ont tendance à assigner des résultats d'évaluation du rendement élevés ($r = .33$, $p < .01$, $\beta = .33$, $p < .01$). L'étude de Bernardin *et al.* (2000) indique également une relation négative ($r = -.37$, $p < .01$, $\beta = -.36$, $p < .01$) entre le niveau de conscience des étudiants-évaluateurs et la notation qu'ils ont fournie. Bien que des précautions soient émises par les chercheurs relativement à la généralisation de ces résultats à des contextes autres qu'académiques, les résultats suggèrent que les évaluateurs très consciencieux sont plus rigoureux dans leurs évaluations et ont ainsi moins tendance à surévaluer le rendement.

Dans le cadre de deux études réalisées en milieu organisationnel, Tziner *et al.* (2002, 2003) se sont intéressés à l'influence modératrice de la conscience dans la relation entre des variables individuelles (ex. : sentiment d'efficacité personnelle, confort et confiance à l'égard du système d'évaluation du rendement) et contextuelles (ex. : finalités des évaluations du rendement) et la nature des évaluations du rendement produites. Dans leurs deux études, Tziner *et al.* (2002, 2003) en viennent à la conclusion suite à des analyses de régression hiérarchique que la conscience agit à titre de variable modératrice de la relation entre des facteurs individuels et contextuels et la propension à surévaluer le rendement³. Cependant, les résultats des deux études de Tziner *et al.* quant à la relation bivariable entre la conscience et la surévaluation du rendement sont mitigés et même contradictoires aux postulats théoriques. En effet, l'étude réalisée en 2002 révèle que la conscience et la surévaluation n'entretiennent pas de relation significative ($r = .04$, n.s). Contrairement aux attentes, la seconde étude de Tziner *et al.* (2003) indique une relation positive entre la conscience et la surévaluation ($r = .28$ et $.18$, $p < .05$). Selon ce dernier résultat, plus les évaluateurs sont consciencieux, plus ils ont tendance à effectuer des évaluations favorables. Les auteurs n'apportent aucune explication à ce résultat.

³ Plus de détails relatifs à l'effet modérateur de la personnalité seront fournis dans une section ultérieure.

À partir d'un échantillon constitué d'étudiants universitaires, Yun *et al.* (2005) se sont intéressés à l'interaction entre la personnalité des évaluateurs (conscience et agréabilité), le contexte social, le type de formulaire d'évaluation utilisé et la propension à surévaluer le rendement. Yun *et al.* (2005) ont par contre examiné l'effet modérateur du contexte social plutôt que celui de la personnalité des évaluateurs. L'effet modérateur sera expliqué ultérieurement dans la section du présent chapitre portant sur les interactions entre les variables individuelles et contextuelles. Les analyses de régressions hiérarchiques réalisées par Yun *et al.* (2005) indiquent que l'agréabilité des évaluateurs influence leur propension à surévaluer le rendement lorsqu'elle est combinée soit au contexte social (anticipation d'une rencontre de rétroaction avec l'employé) ou au type de formulaire d'évaluation utilisée (formulaire fondé sur des comportements). En contrepartie, aucun effet d'interaction entre la conscience et les autres prédictors n'a été observé. Par ailleurs, les résultats de Yun *et al.* (2005) indiquent qu'aucun des traits de personnalité examinés n'entretenait de relation bivariable significative avec la propension à surévaluer le rendement ($r = -.04$, n.s. et $r = -.03$, n.s., pour l'agréabilité et la conscience, respectivement).

En somme, seule l'étude de Bernardin *et al.* (2000), réalisée auprès d'une population étudiante, offre des conclusions relativement solides quant à l'attitude clémente des évaluateurs moins consciencieux et plus agréables. Bien que les études de Tziner *et al.* (2002, 2003) aient démontré l'effet modérateur de la conscience, aucune relation bivariable avec la surévaluation du rendement ne s'est avérée significative. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Yun *et al.* (2005) n'a pu démontrer que les évaluateurs plus consciencieux ont moins tendance à surévaluer le rendement. Quant à l'agréabilité, aucune étude réalisée en milieu organisationnel n'a vérifié sa relation avec la propension à surévaluer le rendement. L'étude de Yun *et al.* (2005) tend tout de même à démontrer que la nature plus agréables d'étudiants jouant le rôle d'évaluateurs les amène à apprécier plus favorablement le rendement mais seulement lorsque l'agréabilité est considérée en parallèle avec d'autres variables contextuelles (Yun *et al.*, 2005). À la lumière de ces constats, il convient de vérifier à nouveau, en milieu organisationnel, les liens entre la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement et leur personnalité, soit leur agréabilité et leur conscience professionnelle.

Hypothèse 1

Il existe une relation positive entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement.

Hypothèse 2

Il existe une relation négative entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement.

1.5.2 Sentiment d'efficacité personnelle et surévaluation du rendement

La compréhension des comportements des évaluateurs a connu une progression marquée grâce aux efforts de recherche axés sur les prédispositions individuelles des évaluateurs telles que les traits de personnalité. Bien que la personnalité d'un individu puisse évoluer et être modulée par des expériences vécues (Roberts, Caspi et Moffitt, 2003), il est peu probable qu'elle puisse changer drastiquement (Edmonds *et al.*, 2007). À cet égard, il semble que la recherche sur les attitudes des évaluateurs soit particulièrement prometteuse sur le plan pratique, car les attitudes peuvent être modifiées plus facilement et rapidement que la personnalité. À titre d'exemple, une attitude jugée fautive ou inappropriée peut être améliorée par la sensibilisation et l'acquisition de compétences. Bernardin et Villanova (2005) recommandent donc que les futures recherches sur les prédispositions personnelles en contexte d'évaluation du rendement s'intéressent également à des attitudes telles que le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs.

Le SEP renvoie au jugement d'une personne sur sa capacité à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les compétences nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements (Wood et Bandura, 1989). Avant même que l'individu fasse des choix, se mobilise et initie une action, il évalue et intègre les informations qu'il possède à l'égard de ses capacités, telles qu'il les perçoit. Aussi appelée sentiment d'auto-efficacité, l'efficacité personnelle se définit donc par la croyance d'un individu à l'égard de sa capacité à mettre en œuvre les actions appropriées pour atteindre un objectif spécifique (Bandura, 1986). Tel que le précise Bandura (2003), « l'efficacité personnelle perçue n'est pas une mesure des

aptitudes d'une personne mais une croyance relative à ce qu'elle peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes » (p. 64). L'efficacité personnelle demeure une perception entièrement subjective et ne peut, par définition, être estimée par une tierce partie.

Par ailleurs, le SEP s'est révélé à maintes occasions comme un facteur déterminant de la maîtrise et de l'accomplissement du rôle professionnel (Bandura, 2003). En effet, le sentiment d'auto-efficacité est susceptible d'influencer la motivation à adopter un certain comportement, à acquérir des habilités, à investir des efforts et à persister devant un obstacle ou dans un contexte incertain (Stajkovic et Luthans, 2003).

Récemment, Bernardin et Villanova (2005) ont vérifié empiriquement l'incidence d'une formation visant à accroître le SEP de 90 étudiants qui devaient évaluer la performance des membres de leur groupe de travail. La moitié de l'échantillon bénéficiait d'une formation sur le SEP. Après avoir visionné une vidéo présentant un gestionnaire menant un entretien d'évaluation du rendement réussi avec son employé, les étudiants participant à la formation étaient invités à discuter du comportement de l'évaluateur. Ils devaient ensuite prendre part à un jeu de rôle où ils étaient appelés à jouer tour à tour le rôle de l'évaluateur et de l'évalué et donc, à transmettre et à recevoir de la rétroaction. Les résultats de l'expérimentation démontrent que les étudiants qui avaient suivi la formation sur le SEP ont eu moins tendance à surévaluer le rendement et ont rapporté des niveaux inférieurs d'inconfort lors de la transmission de rétroaction négative.

La perception d'efficacité personnelle pourrait expliquer la nature des décisions et des comportements adoptés par l'évaluateur face à des situations parfois déchirantes et lourdes d'implications pour lui-même et ses employés. Obligé d'évaluer le rendement d'un employé sous performant, l'évaluateur doit choisir parmi l'une des options suivantes : 1) produire une évaluation qui rend compte le plus fidèlement possible du niveau réel de performance de l'employé quitte à devoir gérer la réaction potentiellement défensive de ce dernier ou 2) produire une évaluation faussement optimiste qui surévalue le rendement de l'employé afin d'éviter toute confrontation lors de l'entretien d'évaluation du rendement et toute conséquence désavantageuse provoquée par une évaluation du rendement désapprobatrice. Cette dernière option témoigne de l'inconfort des gestionnaires face à la

dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement qui se concrétise lors de la rencontre avec l'employé. En effet, la transmission de rétroaction négative à l'employé relativement à sa piètre performance serait particulièrement rébarbative pour les gestionnaires (Bernardin et Villanova, 2005). Afin de se soustraire à cette tâche aride, les gestionnaires pourraient être tentés de surévaluer le rendement et, ainsi, éviter de devoir justifier une évaluation insatisfaisante. Il a en effet été démontré que les évaluations du rendement des employés moins performants tendent à être indulgentes lorsque les évaluateurs appréhendent le fait de devoir leur transmettre de la rétroaction critique (Bernardin et Villanova, 1986; Fisher, 1979; Yun *et al.*, 2005).

La propension à surévaluer le rendement pourrait donc s'avérer un comportement défensif adopté par l'évaluateur qui souhaite éviter de vivre des situations pénibles associées à la production d'évaluations défavorables (Bernardin et Buckley, 1981). Dans la mesure où les gestionnaires seraient portés à surévaluer le rendement afin d'éviter les conflits ou toutes conséquences nuisibles pour l'employé, Bernardin et Beatty (1984) proposent qu'un SEP élevé puisse les aider à surmonter leurs craintes et à gérer les situations déplaisantes. Par conséquent, les gestionnaires possédant un SEP élevé seraient davantage prédisposés à évaluer le rendement de façon rigoureuse et seraient, par le fait même, moins portés à manipuler les évaluations de rendement malgré les conséquences engendrées par une faible évaluation du rendement (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005).

À l'opposé, les évaluateurs qui ont un faible SEP et qui anticipent une situation pénible avec leur employés préféreraient s'abstenir d'évaluer précisément le rendement en invoquant des considérations politiques (p. ex. : ne pas nuire à la motivation de l'employé, éviter un conflit interpersonnel, augmenter les chances de récompenser l'employé) (Longenecker *et al.*, 1987). Les évaluateurs déficients sur le plan de l'efficacité personnelle pourraient également considérer l'évaluation du rendement comme un exercice futile (Napier et Latham, 1986) et, ainsi, ne pas avoir la motivation suffisante pour effectuer des évaluations bien documentées, solidement justifiées, fiables et précises (Frayne et Latham, 1987). Ils pourraient conséquemment être plus enclins à manipuler les résultats d'évaluation du rendement (Bandura 1977, 1982).

Le lien entre un faible SEP et la propension à surévaluer le rendement s'est avéré par contre plus difficile à démontrer empiriquement. Tziner, Murphy et Cleveland se sont intéressés à la relation entre les attitudes et le comportement des évaluateurs, notamment le SEP et la surévaluation du rendement (1998, 1999, 2001, 2002 et 2003). Certaines de leurs études (1998, 2003) démontrent que le SEP des évaluateurs n'est pas associé à la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement. En effet, des corrélations non significatives ont été obtenues entre le SEP et la surévaluation du rendement dans le cadre de deux études ($r = -.16$, n.s. et $r = -.07$, n.s., Tziner *et al.*, 1998; $r = .05$, n.s., Tziner et Murphy, 2003).

Les autres études de Tziner et ses collègues (1999, 2001, 2002) qui ont examiné le lien entre le SEP et la surévaluation mettent en lumière des résultats étonnants qui contredisent les postulats théoriques traditionnels énoncés précédemment. Ces études révèlent que le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement entretiendraient une relation positive ($r = .44$, $p < .05$, 1999; $r = .11$, $p < .05$, 2001; $r = .19$, $p < .05$, 2002). En d'autres termes, les évaluateurs qui auraient un SEP élevé seraient plus enclins à surévaluer le rendement. Tziner, Murphy et Cleveland n'offrent aucune explication à ces résultats qui défient la théorie. Il s'avère donc pertinent de vérifier à nouveau l'hypothèse relative à l'effet d'un faible SEP sur la propension à manipuler les évaluations de rendement. Avant de proposer une hypothèse, il s'avère pertinent de se pencher sur la définition et l'opérationnalisation du SEP à l'égard de l'exercice du rôle d'évaluateur.

Bandura (1986) recommande que le SEP soit étudié au regard des compétences spécifiques plutôt que générales. Il précise également qu'une mesure pertinente et efficace du SEP doit obligatoirement inclure des comportements jugés plus difficiles à exécuter. Ainsi, la spécificité et le degré de difficulté des compétences ou comportements mesurés sont des conditions *sine qua non* de la validité de la mesure d'efficacité personnelle. Or les études qui ont exploré l'influence du SEP des évaluateurs sur leurs comportements ont utilisé des échelles de mesure qui sont, pour la plupart, très peu documentées. En effet, Tziner et ses collègues ont abondamment étudié le SEP dans leurs études en ayant recours à des échelles comprenant 2 énoncés (Tziner *et al.*, 2002), 4 énoncés (Tziner et Murphy, 1999 ; Tziner *et al.* 1998, 2001) ou 8 énoncés (Tziner *et al.*, 2003). Tziner et ses collègues n'offrent aucune description complète des énoncés inclus dans leurs diverses échelles de SEP et se contentent

de préciser que leurs énoncés sont tirés de la mesure originale de Napier et Latham (1986). Or Napier et Latham ont eu recours à une seule question pour mesurer le SEP dans leur étude, à savoir « *the belief that one can do a good job in conduction and feeding back an appraisal* » (p. 830). Il n'est donc pas possible de savoir si le SEP mesuré par Tziner *et al.* (1998, 1999, 2001, 2002 et 2003) concerne l'ensemble du processus d'évaluation du rendement ou des responsabilités plus spécifiques telles que l'observation, la documentation et le suivi des performances, la fixation des objectifs, la rétroaction formelle et informelle ou l'entretien d'évaluation du rendement.

Afin de respecter la recommandation de Bandura (1986) quant à la spécificité du SEP, il importe de répertorier, dans un premier temps, les diverses tâches et responsabilités que comporte spécifiquement le rôle de l'évaluateur ainsi que les compétences qui permettent aux gestionnaires d'assumer convenablement ce rôle. Dans un deuxième temps, il est nécessaire de cibler les compétences ou comportements qui comportent un plus haut niveau de difficulté afin d'obtenir une mesure valable du SEP. Deux études visant à identifier les compétences nécessaires au rôle d'évaluateur ont pu être répertoriées, soit celle de Fink et Longenecker (1998) et, plus récemment, l'étude de Bernardin et Villanova (2005).

Fink et Longenecker (1998) ont sondé 149 gestionnaires œuvrant dans 22 entreprises de service et manufacturières afin d'identifier les compétences que doivent posséder les gestionnaires responsables d'évaluer le rendement de leurs employés. La question suivante a été posée aux participants : « Selon votre expérience, quelles compétences (habiletés, connaissances) doit posséder un gestionnaire afin de mener efficacement une évaluation formelle du rendement ? » L'analyse des réponses des gestionnaires a permis de mettre en lumière les compétences suivantes :

1. Connaissance des procédures, des politiques et des formulaires d'évaluation;
2. Connaissance des objectifs de l'évaluation (ex. : planification de carrière, rémunération, développement);
3. Habileté à clarifier et à communiquer les attentes (objectifs);
4. Capacité de jugement et habileté à prendre des décisions efficaces;
5. Aptitudes de coaching;

6. Compétences de communication écrite et verbale;
7. Capacité à déléguer, à former et à développer les employés;
8. Habileté à observer les comportements et à documenter les évaluations;
9. Compétence de counselling favorisant le développement et la gestion de carrière;
10. Habileté en regard de la résolution de conflits et de problèmes;
11. Connaissance des lois et de l'éthique.

Les diverses compétences mises en lumière par l'enquête de Longenecker et ses collègues démontrent que les responsabilités des gestionnaires ne se restreignent pas uniquement à l'«évaluation» du rendement mais bien à la «gestion» du rendement. L'évaluation du rendement est un événement annuel unique, une étape très circonscrite du cycle de la gestion du rendement, lors de laquelle le superviseur apprécie le rendement d'un individu selon des critères préétablis (Gosselin et Murphy, 1994).

Les diverses étapes qui composent le cycle de la gestion du rendement font l'objet de plusieurs conceptualisations théoriques (Caroll et Schneier, 1982; Gosselin, 2001; Henderson, 1994; Rausch, 1985; Schneier, 1995). Les divers modèles conceptuels présentent des processus similaires caractérisés par des étapes qui se succèdent à l'intérieur d'un cycle continu. Soulignons parmi les étapes les plus communes aux modèles de gestion de la performance celles faisant référence à la définition des objectifs, à la transmission continue de rétroactions formelles et informelles, à l'encadrement et au soutien à la performance, à l'évaluation du rendement, à la reconnaissance des contributions et à l'élaboration de plans d'action en vue d'améliorer le rendement ou de parfaire les connaissances et les compétences des employés (Cederblom et Pernerl, 2002; Fletcher, 2001; Latham *et al.*, 2005).

« Gérer la performance du personnel, c'est beaucoup plus que la mesurer. Cela nécessite de déterminer quelle performance est attendue, de communiquer ces attentes aux personnes en cause, de les responsabiliser face au mandat qui leur est confié, de les appuyer dans la réalisation de ce mandat, entre autres en créant un contexte organisationnel favorable à la performance, en leur fournissant une rétroaction sur leur performance et, surtout, en cherchant à améliorer de façon continue cette performance avec leur collaboration. » (p. 2-3, Gosselin et St-Onge, 2001).

Le SEP au regard des compétences liées aux diverses responsabilités propres à la gestion du rendement pourrait déterminer la capacité à les mener à bien. C'est dans cette optique que les recherches traditionnelles visant à accroître l'auto-efficacité des évaluateurs se sont concentrées sur les compétences permettant de colliger des observations pertinentes, d'éviter les erreurs d'évaluation ou d'effectuer des évaluations fidèles à un certain cadre de référence (Bernardin et Villanova, 2000). Cependant, l'acquisition de ces compétences peut s'avérer insuffisante pour surmonter le doute et l'inconfort des gestionnaires quant à la réalisation de certaines responsabilités telles que résoudre des situations conflictuelles avec leurs employés (Neck, Stewart et Manz, 1995).

Bernardin et Villanova (2005) se sont intéressés aux difficultés qu'éprouvent les gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. Leur étude visait, d'une part, à évaluer l'inconfort des gestionnaires à l'égard de certaines de leurs responsabilités d'évaluateurs et, d'autre part, à élaborer une échelle de SEP étroitement liée aux difficultés vécues par les évaluateurs en milieu organisationnel.

Dans un premier temps, les répondants étaient invités à indiquer leur niveau d'inconfort sur une échelle de 0 (aucun inconfort) à 4 (grand inconfort) à l'égard de cinq dimensions du processus d'évaluation du rendement, soit évaluer le rendement, encourager les employés à faire le suivi de leur performance, informer les employés de leur rendement, solliciter les réactions des évalués face à leur évaluation du rendement et justifier les évaluations du rendement aux employés. Utilisant la méthode des incidents critiques, le questionnaire Bernardin et Villanova (2005) comprenait également une section où les participants devaient indiquer des exemples précis de difficultés vécues dans leur rôle d'évaluateur.

L'analyse des incidents critiques relatés par les 63 répondants a permis de répertorier deux grandes catégories de comportements estimés plus ardues à adopter qui englobent à leur tour chacune deux dimensions. La figure 1.10 illustre la catégorisation des comportements des évaluateurs mis en lumière par Bernardin et Villanova (2005).

La première catégorie fait référence à la « dimension administrative » du rôle d'évaluateur qui regroupe les caractéristiques du processus d'évaluation du rendement ainsi

que la rigueur des évaluations. Ainsi, les répondants ont mentionné éprouver des difficultés à réaliser des évaluations lorsqu'ils ne sont pas à l'aise avec la méthode d'évaluation, les politiques et les procédures en matière d'évaluation du rendement de même que l'obligation de respecter un budget prédéterminé pour reconnaître la performance supérieure. Quant à la rigueur, les répondants ont fait part de leur inconfort à prendre des décisions qui impliquent une part de subjectivité. Ainsi, évaluer le rendement en faisant abstraction des problèmes personnels qui pourraient expliquer la piètre performance d'un employé représente un défi de taille.

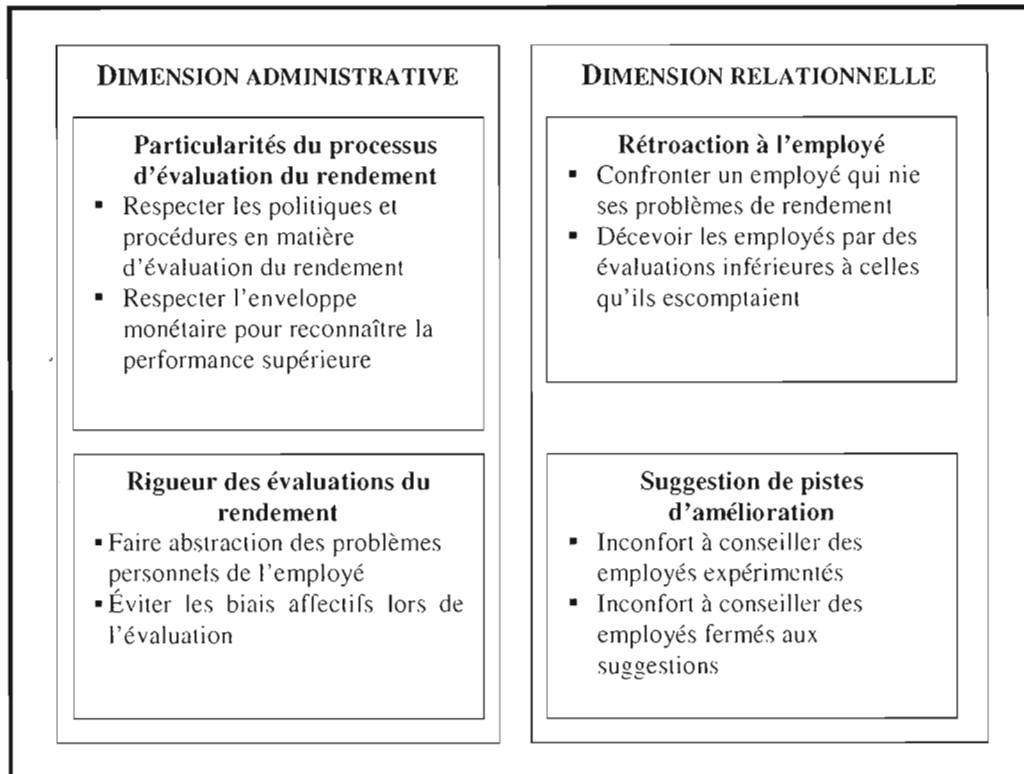


Figure 1.10

Catégorisation des incidents critiques recueillis par Bernardin et Villanova (2005)

Selon Bernardin et Villanova (2005), la première catégorie fait référence à la « dimension administrative » du rôle d'évaluateur qui regroupe les caractéristiques du processus d'évaluation du rendement ainsi que la rigueur avec laquelle doivent être effectuées les évaluations. Ainsi, les répondants ont mentionné éprouver des difficultés à réaliser des évaluations lorsqu'ils ne sont pas à l'aise avec la méthode d'évaluation, les politiques et les procédures en matière d'évaluation du rendement et l'obligation de respecter un budget prédéterminé pour reconnaître la performance supérieure. Quant à la rigueur, les répondants ont fait part de leur inconfort à prendre des décisions qui impliquent une part de subjectivité. Ainsi, évaluer le rendement en faisant abstraction des problèmes personnels qui pourraient expliquer la piètre performance d'un employé représente un défi de taille.

La deuxième catégorie de comportements répertoriée par Bernardin et Villanova (2005) renvoie à la « dimension relationnelle » du processus d'évaluation concrétisée par l'interaction directe entre le gestionnaire et l'employé lors de l'entretien d'évaluation ou la rencontre de rétroaction. Les gestionnaires ont confié leur difficulté à discuter avec les employés de leur performance, particulièrement lorsqu'ils ne rencontrent pas les attentes. De plus, il est ardu pour les gestionnaires d'informer les employés moins performants de leur rendement insatisfaisant lorsque ces derniers nient leurs difficultés ou anticipent des résultats supérieurs. Toujours selon l'enquête de Bernardin et Villanova, les gestionnaires admettent leur malaise à fournir des suggestions aux employés pour améliorer leur rendement.

Il est à noter que 59,7 % (71/121) des incidents critiques rapportés par les répondants relatent des difficultés éprouvées dans le cadre de l'entretien d'évaluation du rendement. La catégorie suivante en termes de nombre d'incidents critiques recueillis est celle traitant des caractéristiques du processus d'évaluation (15,7 %). La subjectivité et la suggestion de pistes d'amélioration figurent respectivement au troisième (9,9 %) et au quatrième (5 %) rang au chapitre des difficultés rapportées par les gestionnaires sondés.

En somme, les études de Fink et Longenecker (1998) et de Bernardin et Villanova (2005) mettent en lumière la diversité des compétences que les gestionnaires doivent détenir pour assumer adéquatement leur rôle d'évaluateur. Les gestionnaires doivent tout d'abord maîtriser les compétences permettant la réalisation des diverses étapes du cycle de la gestion

du rendement, telles que définir les attentes, observer et évaluer la performance et assurer un suivi continu. Les gestionnaires doivent également posséder des aptitudes sur le plan relationnel. Que ce soit pour discuter avec un employé d'un rendement insatisfaisant et des moyens nécessaires pour redresser la situation, l'informer des décisions qui l'affecteront professionnellement et personnellement, gérer ses réactions émotives ou composer avec leurs propres biais affectifs, les gestionnaires doivent posséder un SEP élevé à l'égard de leurs compétences relationnelles pour mener à bien les rencontres d'évaluation du rendement.

Tel que précisé précédemment, le SEP fait référence à la confiance en sa capacité à réaliser des actions jugées difficiles. L'étude de Bernardin et Villanova (2005) démontre que la communication des résultats d'évaluation aux évalués présente son lot de difficultés. L'évaluateur pourrait être tenté de surévaluer le rendement afin d'éviter des situations conflictuelles avec l'employé (Tziner *et al.*, 2005; Villanova et Bernardin, 1991). À l'opposé, un évaluateur qui se sent confiant à l'égard de sa capacité à composer avec les exigences interpersonnelles et à gérer les conflits qui pourraient survenir lors de l'entretien d'évaluation ne se sentirait pas obligé de manipuler les résultats d'évaluation (Bernardin et Villanova, 2005).

Selon une conceptualisation du SEP des évaluateurs qui fait référence aux responsabilités qui leur incombent dans le cadre de la gestion du rendement de leurs employés, incluant la capacité à composer et à gérer les réactions émotives de ces derniers, l'hypothèse suivante est émise :

Hypothèse 3

Il existe une relation négative entre le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs à l'égard de la gestion du rendement, incluant sa dimension interpersonnelle, et leur propension à surévaluer le rendement.

1.5.3 Rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre la personnalité et la surévaluation du rendement

En s'appuyant sur une analyse conceptuelle exhaustive et un support empirique considérable, Bandura (1997) a démontré que le SEP opère de concert avec les déterminants sociocognitifs représentés par la théorie sociocognitive pour déterminer la motivation, l'adaptation et le changement de comportement. Les déterminants sociocognitifs font référence à l'interaction entre les facteurs personnels internes (cognitions, émotions et sensations physiques) et les structures sociales (environnement) qui organisent, guident et régulent les comportements humains (Bandura, 2003). Les gens efficaces savent rapidement se servir des structures sociales et sont en mesure de saisir les occasions. Bandura (1997) soutient que les facteurs individuels, tels que la personnalité, ne peuvent prédire la performance sans que l'influence de l'efficacité personnelle soit prise en considération. Des études démontrent en effet que le SEP agit à titre de médiateur de l'influence des caractéristiques personnelles sur la performance (Kanfer, 1992). À titre d'exemple, l'impact de la conscience sur la capacité d'apprentissage se manifesterait par le biais du SEP (Chen *et al.*, 2001; Martocchio et Judge, 1997). Ainsi, les individus très consciencieux ont tendance à posséder un SEP élevé et, conséquemment, ont une meilleure capacité d'apprentissage (Martocchio et Judge, 1997).

Une récente méta-analyse de Judge, Jackson, Shaw, Scott et Rich (2007) démontre que, dans certaines situations seulement, le SEP fait office de médiateur entre la personnalité et la performance au travail. Judge *et al.* 2007 ont examiné l'influence du SEP sur la performance au travail en contrôlant pour la personnalité (5 facteurs du *Big Five*), l'intelligence et l'ancienneté dans la fonction ou dans l'organisation. Les résultats indiquent que le SEP a un effet minimal sur la performance au travail comparativement à la personnalité, et ce, indépendamment de l'effet des dix variables contextuelles modératrices considérées dans la méta-analyse (ex. : complexité de la tâche, objectivité de la mesure de performance, nature des participants). Judge et ses collègues (2007) recommandent que des études examinent à nouveau la relation « traits de personnalité → sentiment d'efficacité personnelle → performance au travail ».

À titre exploratoire, la présente recherche examine le SEP en parallèle avec le facteur de personnalité « conscience ». Une hypothèse quant à l'effet médiateur du SEP dans la relation entre la conscience et la propension à surévaluer le rendement est vérifiée.

Hypothèse 4

Le sentiment d'efficacité personnelle agit à titre de médiateur de l'influence de la nature consciencieuse des évaluateurs sur leur propension à surévaluer le rendement.

Tableau 1.1

Synthèse des postulats théoriques et des vérifications empiriques quant à la relation entre la surévaluation du rendement et les variables individuelles examinées

	Personnalité		Attitude
	Agréabilité	Conscience	Efficacité personnelle
Postulats théoriques	Relation positive (Kane <i>et al.</i> , 1995)	Relation négative (Tziner <i>et al.</i> , 2005)	Relation négative (Bernardin et Beatty, 1984; Napier et Latham, 1986)
Vérifications empiriques	Relation positive (Bernardin et Villanova, 2000)	Relation négative (Bernardin et Villanova, 2000)	Relation négative (Bernardin et Villanova, 2005)
	Relation positive obtenue dans le cadre de la régression hiérarchique seulement (Yun <i>et al.</i> , 2005)	Aucune relation (Tziner <i>et al.</i> , 2002; Yun <i>et al.</i> , 2005) Relation positive (Tziner <i>et al.</i> , 2003)	Aucune relation (Tziner <i>et al.</i> , 1998, 2003) Relation positive (Tziner <i>et al.</i> , 1999, 2001, 2002)
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évidences empiriques mitigées ▪ Liens à vérifier en milieu organisationnel ▪ Opérationnalisation de l'efficacité personnelle des évaluateurs à clarifier ▪ Influence des variables individuelles (personnalité et attitude) sur la propension à surévaluer le rendement à élucider 		

1.6 Liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement

Malgré les nombreux écrits soulignant l'importance de considérer l'influence de la dimension contextuelle du processus d'évaluation du rendement sur le comportement des évaluateurs (Bernardin et Beatty, 1984 ; Carroll et Schneier, 1982 ; DeCotiis et Petit, 1978 ; Dobbins, Cardy, Platz, 1988; Fried *et al.*, 1999; Landy et Farr, 1980; Murphy et Cleveland, 1991, 1995; Wexley et Klimoski, 1984), un nombre restreint d'études empiriques s'y est intéressé (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005).

Néanmoins, les modèles théoriques (Cardy et Dobbins, 1994; Mohrman et Lawler, 1983; Murphy et Cleveland, 1995) et les récits anecdotiques sur la manipulation des évaluations de rendement (Longenecker *et al.*, 1987; Bjerke *et al.*, 1987, tel que cité dans Murphy et Cleveland, 1995) et les rarissimes études empiriques examinant l'influence du climat organisationnel (Tziner *et al.*, 2001; Tziner *et al.*, 1998) et du climat politique entourant l'évaluation du rendement (Kozlowski *et al.*, 1998 ; Morin, Murphy et Larocque, 1999; Morin et Renaud, 2001; Tziner *et al.*, 2001, 2002, 2003) confirment le rôle prédominant que joue le contexte organisationnel dans l'explication de la surévaluation du rendement.

La présente recherche vise notamment à enrichir les connaissances actuelles quant à la relation entre le contexte organisationnel et les comportements politiques des évaluateurs. À cette fin, trois dimensions du contexte organisationnel sont examinées : 1) la valorisation du processus d'évaluation du rendement; 2) la politisation du processus d'évaluation du rendement; et 3) la culture de rétroaction. La justification théorique et empirique de l'inclusion de ces dimensions et les hypothèses de recherche précisant leur relation avec la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement sont présentées dans les prochaines lignes.

1.6.1 Valorisation du processus d'évaluation du rendement

L'échec de l'évaluation du rendement peut être expliqué en partie par l'absence d'un contexte favorable, en commençant par le manque de soutien et d'implication de la haute direction (Gosselin et Murphy, 1994). Gosselin et Murphy (1994) rapportent les conclusions d'un sondage, mené auprès de 551 dirigeants d'entreprises québécoises, qui révèlent que le

contexte nécessaire à une saine gestion du rendement des employés n'est guère présent dans les organisations.

La littérature est unanime à affirmer que le soutien et l'appui visible de la haute direction sont non seulement nécessaires à l'efficacité du processus de gestion du rendement mais qu'ils conditionnent les comportements des gestionnaires en matière d'évaluation du rendement (Murphy et Cleveland, 1995; Tziner *et al.*, 2005). En effet, lorsque les gestionnaires et les employés perçoivent que la gestion du rendement est une priorité pour la direction, la manipulation des évaluations de rendement est moins fréquente (Koslowski *et al.*, 1998; Longenecker, 1987, 1989). Dans une étude visant à identifier les conditions de succès d'un mode d'évaluation du rendement des cadres, Gosselin et Dupras (1991) ont démontré que des dimensions organisationnelles, particulièrement le soutien et l'implication de la haute direction face au nouveau mode d'évaluation, étaient déterminantes dans le succès ou l'échec du processus d'évaluation du rendement.

Par ailleurs, le rôle de « modèle » que jouent les dirigeants en matière d'évaluation du rendement est primordial, car les gestionnaires apprennent à évaluer le rendement de leurs employés en s'inspirant de l'attitude et des comportements de leurs supérieurs (Longenecker *et al.*, 1987). Or, il semble que plus l'on gravit les échelons de la hiérarchie, moins les individus sont évalués selon un processus formel d'évaluation du rendement (Longenecker et Gioia, 1988). En conséquence, les évaluations du rendement des hauts dirigeants sont plus vulnérables aux jeux politiques. L'approche politique adoptée par la haute direction pour gérer le processus d'évaluation du rendement risque de contaminer les comportements de tous les évaluateurs de l'organisation (Longenecker, 1989). À titre d'exemple, si la haute direction manipule les évaluations de rendement, perçoit la gestion du rendement comme un simple exercice bureaucratique et ne supporte ni encourage les évaluations du rendement justes et précises, cette orientation quant à la gestion du rendement est susceptible de se généraliser à l'ensemble des membres de l'organisation (Longenecker, 1989).

Oltre le soutien de la direction, la perception d'un climat de coopération et d'ouverture entre les gestionnaires et les employés serait favorable à une saine gestion du rendement. Un climat de confiance caractérisé par des relations cordiales et coopératives

entre les gestionnaires et les employés pourrait atténuer la frustration des évaluateurs à l'égard du système d'évaluation et prévenir l'émergence de conflits interpersonnels (Tziner, 1999; Tziner *et al.*, 1998, 2005). Un climat de confiance favoriserait également des réactions positives chez les employés qui reçoivent de la rétroaction critique (Litwin et Stringer, 1968; Tziner, 1999). Dans un tel contexte, les gestionnaires se sentiraient plus à l'aise de fournir des rétroactions honnêtes et critiques et seraient ainsi moins portés à surévaluer le rendement afin de se soustraire à cette tâche difficile. *A contrario*, un climat caractérisé par un manque de collaboration, de coopération et de confiance entre les gestionnaires et leurs subordonnés pourrait favoriser la propension des gestionnaires à manipuler les résultats d'évaluation du rendement (Tziner, 1999; Tziner *et al.*, 2005).

En somme, les évaluations sont probablement moins politisées lorsque les gestionnaires perçoivent que le processus d'évaluation du rendement est valorisé dans leur organisation, c'est-à-dire lorsqu'ils sentent que la direction y accorde de l'importance et renforce sa qualité d'activité continue. La valorisation de l'évaluation du rendement se traduit également par le sérieux avec lequel les évaluations sont effectuées, l'offre de formation et de coaching aux évaluateurs et la présence d'un climat empreint de confiance et de coopération entre les gestionnaires et les employés (Longenecker *et al.*, 1987, 1989).

Hypothèse 5

Il existe une relation négative entre la perception des évaluateurs quant à la valorisation du processus d'évaluation du rendement dans leur organisation et leur propension à surévaluer le rendement.

1.6.2 Politisation du processus d'évaluation du rendement

La perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement, citée parfois dans la littérature sous la rubrique « confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement », renvoie à la perception des gestionnaires concernant le degré de justesse et de précision des évaluations de rendement effectuées par leurs collègues gestionnaires (Bernardin, Orban et Carlyle, 1981). Un processus d'évaluation du rendement politisé est donc défini par la perception d'une forte propension des collègues gestionnaires à biaiser ou à

manipuler les résultats d'évaluation du rendement (Bernardin et Cardy, 1982; Bernardin, Orban et Carlyle, 1981).

Les études qui se sont penchées sur l'influence de la politisation du processus d'évaluation du rendement sur l'attitude clémente des évaluateurs sont unanimes : une relation positive existe entre la perception d'un processus d'évaluation du rendement politisé et la surévaluation du rendement (Bernardin et Cardy, 1982; Bernardin et Orban, 1990; Bernardin, Orban et Carlyle, 1981 ; Tziner *et al.*, 1996, 1998, 2001, 2002). Ces études ont mesuré la politisation du processus d'évaluation du rendement en utilisant deux instruments, soit le *Trust in the Appraisal Survey* (TAPS) (Bernardin et Orban, 1990; Bernardin, Orban et Carlyle, 1981; Tziner, Murphy, Cleveland, Beaudin, et Marchand, 1998 ; Tziner, Murphy et Cleveland, 2001) ou le *Political Considerations in Performance Appraisal Questionnaire* (PCPAQ) (Tziner, 1999; Tziner, Latham, Price et Haccoun, 1996 ; Tziner, Murphy et Cleveland, 2002, 2003). Il est à noter que le contenu et les objectifs du TAPS et du PCPAQ sont très apparentés.

Bernardin, Orban et Carlyle (1981) ont investigué l'influence relative de trois variables individuelles, dont la confiance envers le processus d'évaluation, sur l'indulgence des évaluateurs selon deux finalités de l'évaluation du rendement (promotion et rétroaction). L'étude a été réalisée auprès de 31 sergents provenant de deux départements de police (évaluateurs) et de 65 recrues officiers de patrouille (évalués). Le niveau de confiance a été mesuré à l'aide du *Trust in the Appraisal Survey* (TAPS). Les évaluateurs devaient indiquer leur accord sur une échelle Likert en cinq points à l'égard de 15 énoncés décrivant les comportements déviants adoptés par le « gestionnaire type » dans le cadre du processus d'évaluation du rendement (ex. : « surévalue délibérément le rendement », « manipule les résultats d'évaluation afin de favoriser l'avancement de ses employés »). Un niveau d'accord élevé, tel que mesuré par le TAPS, signifie que l'évaluateur croit que les autres gestionnaires biaisent délibérément l'évaluation du rendement de leurs employés.

La politisation du processus d'évaluation du rendement mesurée au moyen du TAPS dans l'étude de Bernardin *et al.* (1981) a permis d'expliquer 32 % de la variation des résultats d'évaluation du rendement. Ainsi, les évaluateurs qui perçoivent que leurs collègues

manipulent les résultats d'évaluation du rendement ont tendance à évaluer leurs employés plus favorablement ($F(1,30) = 13.3, p < .05$), et ce, sans égard à la finalité de l'évaluation (promotion ou rétroaction).

Quelques années plus tard, Bernardin et Orban (1990) ont publié à nouveau leur étude de 1981 en y ajoutant des résultats qui ne figuraient pas dans la première publication. Les résultats supplémentaires ont trait à la corrélation entre la politisation du processus d'évaluation du rendement et les résultats d'évaluation mesurés au moyen de deux types d'instruments d'évaluation, soit les méthodes de notation graphique (*graphical rating scales*) et les méthodes mixtes (*mixed standards scales*). Les résultats confirment ceux obtenus antérieurement : indépendamment de la méthode d'évaluation utilisée, la confiance à l'égard du processus d'évaluation du rendement et la propension à surévaluer le rendement entretiennent une relation négative ($r = -.29, p < .01$, pour les échelles mixtes; et $r = -.42, p < .01$, pour les échelles de notation graphique). Ainsi, moins les gestionnaires font confiance au système d'évaluation du rendement, plus ils sont complaisants dans l'appréciation du rendement de leurs employés.

Utilisant une version traduite et validée du TAPS, Tziner *et al.* (1998, 2001) ont également démontré que les évaluateurs percevant que les autres gestionnaires surévaluent le rendement de leurs employés sont plus susceptibles de produire des résultats d'évaluation surévalués ($r = .35, p < .05$, Tziner *et al.* 2001; $r = .34, p < .05$, Tziner *et al.*, 1998).

Privilégiant une orientation conceptuelle similaire à celle de Bernardin *et al.* (1981), Tziner, Latham, Price et Haccoun (1996) ont élaboré un questionnaire intitulé *Political Considerations in Performance Appraisal Questionnaire* (PCPAQ) visant à mesurer le climat politique entourant l'évaluation du rendement. Comprenant 25 énoncés, le PCPAQ présente des situations où des gestionnaires manipulent les évaluations de rendement de leurs employés. Les énoncés font majoritairement référence à la surévaluation du rendement pour des considérations politiques. Voici des exemples d'énoncés du PCPAQ : « les gestionnaires évitent de produire des évaluations du rendement qui pourraient nuire aux employés », « les gestionnaires ont tendance à produire des évaluations complaisantes afin d'éviter de transmettre de la rétroaction négative », « les gestionnaires produisent des évaluations du

rendement qui leur permettront de faire bonne impression auprès de leur supérieur », « les gestionnaires produisent des évaluations de rendement élevées afin d'obtenir le soutien et la coopération de leurs employés ». Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure ils croient que le « gestionnaire type » adopte chacun de ces comportements sur une échelle de 1 (pas du tout conforme aux comportements des évaluateurs dans notre organisation) à 6 (tout à fait conforme aux comportements des évaluateurs dans notre organisation).

Dans l'ensemble, les résultats des études de Tziner et ses collègues (1999, 2002, 2003) visant à évaluer l'impact du climat politique mesuré au moyen du PCPAQ sur les comportements politiques des évaluateurs corroborent les conclusions de Bernardin et ses collègues (1981, 1990). Cependant, les corrélations entre la surévaluation du rendement et la confiance des évaluateurs (faible perception de comportements politiques adoptés par les autres évaluateurs) obtenues par le biais du PCPAQ sont plus faibles que celles obtenues avec le TAPS, soit $r = -.12$, $p < .05$ (Tziner *et al.*, 2002) comparativement à $.34$ et $.35$ (Tziner *et al.*, 1998, 2001) et à trois occasions non significatives ($p > .05$), soit $r = -.21$ (Tziner et Murphy), $r = -.09$ et $r = -.08$ (Tziner *et al.*, 2003).

La comparaison des coefficients de corrélation obtenus dans les diverses études citées précédemment permet de conclure en la supériorité du TAPS pour prédire la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés. Par ailleurs, nous n'avons trouvé aucune justification théorique, empirique ou psychométrique de la part de Tziner et ses collègues pour avoir eu recours dans leurs études tantôt au TAPS, tantôt au PCPAQ.

En résumé, les gestionnaires qui sont conscients que leurs collègues biaisent les évaluations de rendement de leurs employés risquent de douter de la rigueur et de l'efficacité du processus d'évaluation de rendement. Par conséquent, la précision et la justesse des évaluations de rendement qu'ils produiront s'en trouveront affectées (Bernardin et Beatty, 1984). En effet, la confiance envers le système d'évaluation serait parmi les plus importants prédicteurs de la surévaluation du rendement (Tziner *et al.*, 2001). Par exemple, un gestionnaire, croyant que ses collègues gonflent les cotes de rendement afin d'augmenter la part de gains destinés à leurs employés, pourrait faire de même, particulièrement lorsque les

évaluations de rendement sont utilisées à des fins administratives (Bernardin et Orban, 1985; Tziner *et al.*, 2001, 2005). La présente recherche propose donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6

Il existe une relation positive entre la perception des évaluateurs quant à la politisation du processus d'évaluation du rendement et leur propension à surévaluer le rendement.

1.6.3 Culture de rétroaction

Les employés ressentent le besoin d'obtenir de la rétroaction précise et constructive à l'égard de leur rendement afin de maximiser leur motivation et leurs chances d'atteindre des niveaux de performance supérieurs (Fedor, 1991). Aussi, la présence accrue de rétroactions formelles et informelles réduirait l'incertitude et l'ambiguïté en guidant, motivant et renforçant les comportements efficaces au détriment des comportements inefficaces (Ashford, 1986; Ashford et Cummings, 1983). Or les gestionnaires nomment ouvertement leur malaise à transmettre de la rétroaction, particulièrement lorsqu'elle est critique (Harris, 1994; Longenecker *et al.*, 1987). Sachant qu'ils devront rencontrer les employés et leur faire part d'une rétroaction sur leur performance, les gestionnaires se montreraient complaisants lors de l'évaluation du rendement afin de réduire leur sentiment d'anxiété et leur inconfort liés à la transmission de rétroactions négatives (Kane *et al.* 1995; Villanova *et al.*, 1993). Ces appréhensions amèneraient même certains gestionnaires à s'abstenir de transmettre toute forme de rétroaction à leurs employés (Fried *et al.*, 1992).

La culture d'une organisation peut influencer considérablement l'aisance des gestionnaires et des employés à transmettre et à recevoir de la rétroaction (London, 2003). Selon London et Smither (2002), les organisations sont en mesure de créer un contexte psychologique, une culture orientée vers la rétroaction (*feedback-oriented culture*), qui favorise la transmission et la réception de la rétroaction. Cette culture de rétroaction est déterminante quant à la façon dont la rétroaction est sollicitée, perçue, interprétée, acceptée et utilisée.

La culture de rétroaction se manifeste plus précisément par la mise en place d'initiatives concrètes et de politiques organisationnelles visant à 1) augmenter la qualité de la rétroaction transmise dans l'organisation (p. ex. : formation des évaluateurs sur la façon de transmettre des rétroactions constructives, possibilité de se référer à des mesures de performance claires, temps nécessaire afin de revoir et de clarifier les rétroactions); 2) renforcer l'importance de la rétroaction (p. ex. : rétroaction fournie à l'ensemble des employés de l'organisation, processus non volontaire, valorisation des rétroactions informelles, implication des employés dans le développement des méthodes d'évaluation de rendement) et; 3) à soutenir les gestionnaires et employés dans leur transmission et utilisation de la rétroaction (p. ex. : former et récompenser les gestionnaires pour l'encadrement qu'ils offrent à leurs subordonnés, encourager les employés à discuter de leurs résultats d'évaluation, embauche d'experts qui aident les évalués à interpréter les rétroactions, à fixer des buts et à suivre leur progrès) (London, 2003).

Steelman, Levy et Snell (2004) ont élaboré un concept similaire à la culture de rétroaction qu'ils définissent par l'expression « environnement de feed-back ». L'environnement de feed-back met en évidence les caractéristiques du processus de rétroaction qui augmentent son acceptation et son efficacité. La rétroaction informelle, transmise fréquemment aux employés, est la pierre angulaire du concept d'environnement de feed-back. L'environnement de feed-back se mesure dans le cadre de la relation entre les gestionnaires et leurs employés. Steelman *et al.* ont élaboré une mesure, la *Feed-back Environment Scale* (FES) qui repose sur sept dimensions du processus de rétroaction : crédibilité de la source, qualité de la rétroaction, transmission de la rétroaction, fréquence de la rétroaction positive, fréquence de la rétroaction critique, disponibilité de la rétroaction et soutien à la sollicitation de rétroaction. La vérification empirique du FES démontre que lorsqu'un environnement de feed-back est présent conformément aux diverses dimensions du processus de rétroaction énumérées, une augmentation de l'engagement affectif, de la satisfaction au travail, de l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle est constatée. Par ailleurs, un environnement de feed-back contribue à la réduction de l'absentéisme (Norris-Watts et Levy, 2004 ; Steelman et Levy, 2001).

Très récemment, Rosen, Levy et Hall (2006) ont mesuré l'environnement de feed-back à l'aide du *Feed-back Environment Scale* (FES). Ils démontrent que les gestionnaires ont moins tendance à penser que des considérations politiques (*organizational politics*) puissent influencer les décisions prises dans l'organisation lorsque leur environnement est caractérisé par un processus de rétroaction de qualité. Rosen et ses collègues recommandent que les recherches futures explorent l'environnement de feed-back puisqu'il pourrait devenir la cible des interventions menées dans les organisations afin d'accroître la performance individuelle et collective.

L'environnement de feed-back, mesuré à l'aide du FES (Steelman *et al.*, 2004), se prête à l'évaluation de l'efficacité du processus de rétroaction dans un contexte de dyade gestionnaire – employé et fait donc référence à une dimension contextuelle proximale (Murphy et Cleveland, 1995). Levy et William (2004) soulignent le besoin criant d'études examinant l'influence de dimensions contextuelles plus distales sur les comportements politiques des évaluateurs. Pour répondre à ce besoin, la présente étude s'intéresse à la culture de rétroaction décrivant l'orientation de l'organisation relativement à la promotion et au soutien à la rétroaction (London et Smither, 2002) plutôt que l'environnement de feed-back (Steelman *et al.*, 2004).

En résumé, les organisations caractérisées par une culture de rétroaction sont plus susceptibles de bénéficier d'un processus de rétroaction efficace (London, 2003). Plus le processus de rétroaction est efficace, plus les gestionnaires se sentent à l'aise de transmettre de la rétroaction et moins ils seront tentés de surévaluer le rendement afin d'éviter de transmettre de la rétroaction négative à l'employé (Bernardin et Villanova, 1986; Fisher, 1979). À la lumière de ces résultats, l'hypothèse suivante peut être émise :

Hypothèse 7

Il existe une relation négative entre la perception des évaluateurs quant à la présence d'une culture de rétroaction et leur propension à surévaluer le rendement.

1.7 Interaction des facteurs individuels et contextuels et la surévaluation du rendement: les relations modérées

Il apparaît que l'origine des comportements politiques des évaluateurs ne puisse être entièrement élucidée sans que soit prise en considération l'interaction entre les variables individuelles et contextuelles (Murphy et Cleveland, 1995). Les théories et les constats empiriques décrits précédemment démontrent que les caractéristiques individuelles des gestionnaires (Kane *et al.*, 1995; Yun *et al.*, 2005) et des éléments du contexte organisationnel (Longenecker *et al.*, 1987; Morin et Renaud, 2001; Tziner *et al.*, 2002, 2003 et 2005) peuvent expliquer l'adoption de comportements politiques par les évaluateurs lors du processus d'évaluation du rendement. Selon Eysenck (1997), il s'avère essentiel de considérer l'influence simultanée de la personnalité et du contexte afin de comprendre véritablement l'origine et la nature d'un comportement. Il serait, pour cet auteur, simpliste et insensé de prétendre que différents individus, parce que soumis aux mêmes influences contextuelles, se comportent de la même façon (perspective situationnelle) ou qu'un certain type d'individu adopte des comportements similaires dans des contextes différents (perspective individuelle). Affirmer que différentes personnes se comportent différemment dans différentes situations paraît être un raisonnement plus judicieux.

La manipulation des évaluations du rendement, notamment la surévaluation du rendement, a traditionnellement été étudiée soit sous l'angle de l'évaluateur (ex. : Bernardin *et al.*, 2000 ; Jawahar, 2001 ; Ralston et Waters, 1996) ou du contexte (ex. : Judge et Ferris, 1993 ; Klimoski et Inks, 1990). Plusieurs chercheurs déplorent le fait que l'influence combinée des facteurs individuels et contextuels soit peu considérée dans les recherches qui tentent de prédire les comportements des évaluateurs (ex. : Murphy et Cleveland, 1995). En conséquence, les mécanismes par lesquels les facteurs individuels et contextuels déterminent la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement et les conditions qui favorisent cette interaction demeurent encore obscurs (Bernardin *et al.*, 2000).

Deux tendances se dégagent parmi les rares études qui se sont intéressées à l'influence simultanée des variables individuelles et contextuelles sur le comportement des évaluateurs. Tandis que certains prétendent que la personnalité joue le rôle de variable modératrice entre les attitudes des évaluateurs ou certains facteurs contextuels et les

comportements des évaluateurs (ex. : Tziner *et al.*, 2001, 2003), d'autres soutiennent que ce sont plutôt les variables contextuelles qui modèrent la relation entre la personnalité et les comportements des évaluateurs. Ces deux perspectives sont décrites successivement dans les prochaines lignes.

1.7.1 Effet modérateur des variables individuelles

Dans le cadre de deux études réalisées en 2002 et en 2003, Tziner et ses collègues postulent que la relation entre les croyances et les attitudes des évaluateurs à l'égard du système d'évaluation du rendement et leurs comportements dépend en partie de leurs caractéristiques individuelles, soit leur nature consciencieuse (2002, 2003) et leur capacité à adapter leur comportement à ce qu'ils jugent socialement désirable dans un contexte précis (monitorage de soi ou *self-monitoring*)⁴ (2003).

Dans une première étude, Tziner, Murphy et Cleveland (2002) font l'hypothèse que la nature consciencieuse des évaluateurs modère la relation entre leur perception du système d'évaluation du rendement et leurs comportements en matière d'évaluation du rendement. Les perceptions examinées renvoient au SEP mesuré au moyen de 2 énoncés (Napier et Latham, 1986), la perception des finalités de l'évaluation du rendement (décisions administratives ou développement professionnel), la confiance à l'égard du système d'évaluation selon 15 énoncés du PCPAQ⁵ et l'aisance des évaluateurs à évaluer le rendement selon 6 énoncés du PADS⁶. Les comportements étudiés sont la discrimination entre les évalués, la discrimination entre les diverses dimensions de la performance et la propension des évaluateurs à assigner des résultats d'évaluation élevés ou faibles. La variable

⁴ Le monitorage de soi renvoie à la capacité à adapter et à contrôler son comportement de façon à susciter une approbation sociale et à minimiser la désapprobation (Jawahar, 2001).

⁵ Le *Political Considerations in Performance Appraisal* (PCPAQ) (Tziner *et al.*, 1996) est constitué de 25 énoncés représentant essentiellement des situations où les gestionnaires surévaluent le rendement pour diverses raisons politiques. Les répondants cotent chacun des énoncés sur une échelle de 1 (pas du tout conforme aux comportements des évaluateurs dans notre organisation) à 6 (tout à fait conforme aux comportements des évaluateurs dans notre organisation).

⁶ La *Performance Appraisal Discomfort Scale* (PADS) (Villanova *et al.*, 1993) est constituée de 20 énoncés qui mesurent l'aisance des gestionnaires à transmettre de la rétroaction critique, à encourager les employés à suivre leur propre performance, à solliciter les réactions des employés face à leur évaluation du rendement et à justifier les évaluations du rendement aux employés selon une échelle en 5 points où 1 représente « aucun inconfort » et 5, « inconfort élevé ».

de personnalité considérée, soit la conscience, est évaluée par le biais de 11 énoncés du *NEO Five Factors Inventory* (Costa et McCrae, 1992, coefficient $\alpha = .67$)

Tziner et ses collègues (2002) font l'hypothèse que les évaluateurs consciencieux sont moins susceptibles de se laisser influencer par des facteurs tels qu'un inconfort à transmettre de la rétroaction critique ou un manque de confiance à l'égard du système d'évaluation du rendement et, par conséquent, plus enclins à produire des évaluations de rendement qui reflètent la performance réelle des évalués. À l'opposé, Tziner *et al.* postulent que les évaluateurs moins consciencieux auraient plus tendance à se laisser influencer par des éléments tels que les comportements politiques de leurs collègues gestionnaires et les conséquences désavantageuses que pourrait avoir une mauvaise évaluation sur la rémunération des évalués. Ils seraient en conséquence plus enclins à surévaluer le rendement. Les fondements théoriques de cette hypothèse proviennent d'une proposition de Murphy et Cleveland (1995) selon laquelle les résultats d'évaluation du rendement sont tributaires de l'inconfort des gestionnaire dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur, des enjeux politiques et des conséquences associées à des évaluations précises plutôt qu'à la performance réelle des employés évalués.

Tel qu'anticipé, l'étude, réalisée auprès de 253 gestionnaires, démontre que la conscience modère la relation entre les attitudes des évaluateurs et leur propension à assigner des résultats d'évaluation élevés, de sorte que les évaluateurs moins consciencieux ont plus tendance à se laisser influencer par leur perception du système d'évaluation et à surévaluer le rendement ($\Delta R^2 = 0.18$, $p < .05$).

Tziner et ses collègues (2003) ont réalisé une étude subséquente auprès de 261 participants dont 117 gestionnaires inscrits dans un programme de MBA et 144 officiers militaires israéliens. Les auteurs ont postulé l'effet modérateur de la personnalité des évaluateurs, soit la conscience et le monitoring de soi (*self-monitoring*), dans la relation entre des facteurs contextuels influençant l'évaluation du rendement et les comportements des évaluateurs. Les facteurs contextuels font ici référence à un amalgame d'attitudes à l'égard de

l'organisation (propension à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle⁷), de croyances à l'égard du système d'évaluation du rendement (SEP et finalités de l'évaluation du rendement) et d'orientations à l'égard du système d'évaluation du rendement (confiance à l'égard du système d'évaluation du rendement et aisance dans l'exercice du rôle d'évaluateur). Tout comme dans l'étude effectuée en 2002, les comportements mesurés sont la discrimination entre les évalués, la discrimination entre les diverses dimensions de la performance et la propension des évaluateurs à évaluer le rendement avec sévérité ou complaisance.

À l'instar de l'étude réalisée précédemment, les résultats de l'étude de Tziner et ses collègues (2003) semblent confirmer l'hypothèse de l'effet modérateur de la personnalité des évaluateurs. Les auteurs concluent que les évaluateurs moins consciencieux et plus habiles à adapter leur comportement selon leur perception du contexte (monitorage de soi élevé) sont plus susceptibles de se laisser influencer par des facteurs contextuels dans leurs évaluations de rendement et à surévaluer le rendement ($R^2 = 0.29$, $p < .05$). À l'opposé, les évaluateurs plus consciencieux et moins enclins à adapter leur comportement en fonction du contexte auraient moins tendance à surévaluer le rendement.

Les conclusions des études de Tziner *et al.* (2002 et 2003) concernant l'effet modérateur de la conscience nécessitent d'être nuancées. En effet, il importe de souligner certaines précautions de nature théorique et méthodologique quant à l'interprétation des résultats de ces recherches.

Dans le cadre de ces deux études, un effet d'interaction est postulé entre les facteurs contextuels (attitudes et croyances et/ou orientation à l'égard du système d'évaluation du rendement) et individuels (conscience et/ou monitorage de soi). Il convient de spécifier que la catégorie « attitudes et croyances à l'égard du système d'évaluation du rendement » inclut des variables individuelles qui ne renvoient pas à des facteurs contextuels, tel que le prétendent les chercheurs. En effet, la catégorisation des variables individuelles que sont, par

⁷ Les comportements de citoyenneté organisationnelle renvoient à des comportements de nature coopérative adoptés de façon discrétionnaire par certains individus afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Ces actions ne sont pas récompensées formellement par l'organisation (Organ, 1988).

exemple, le SEP et l'aisance dans le rôle d'évaluateur sous l'égide des prédicteurs contextuels est difficilement justifiable sur le plan théorique. Il convient de rappeler que le SEP se définit comme la perception de l'individu à l'égard de sa capacité à réaliser une tâche avec succès (Bandura, 1986). Bien que le SEP permette aux individus de s'adapter à l'environnement et d'agir avec une plus grande efficacité, le SEP renvoie clairement à une attitude de nature cognitive qui relève de l'individu et non de l'environnement (Bandura, 1997). Le SEP ne peut donc faire office de variable contextuelle. Par ailleurs, Tziner et ses collègues (2003) recommandent que le SEP des évaluateurs soit évalué également par une tierce partie afin d'éviter les limites associées aux échelles auto-administrées. Or cette proposition entre en conflit avec l'essence même du concept d'auto-efficacité. En effet, Bandura (1986) précise que le SEP est la compétence perçue par la personne elle-même et non celle que d'autres lui reconnaissent (ou ne lui reconnaissent pas).

Une réflexion similaire s'applique à l'aisance des gestionnaires dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur, également considéré par Tziner et ses collègues (2002, 2003) comme une variable contextuelle. L'inconfort de l'évaluateur, tel que mesuré par la *Performance Appraisal Discomfort Scale* (PADS), fait référence à la perception de l'individu à l'égard de son aisance à accomplir les diverses tâches du processus d'évaluation du rendement (Villanova *et al.*, 1993). Encore ici, l'inconfort des évaluateurs, étant une variable de nature clairement individuelle, ne peut être catégorisée à titre de variable contextuelle.

Dans le même ordre d'idées, l'intégration de l'ensemble des attitudes et des croyances dans les études de Tziner (ex. : SEP, finalités des évaluations du rendement, confiance à l'égard du système d'évaluation du rendement, aisance de l'évaluateur, comportement de citoyenneté organisationnelle) dans une même étape de la régression hiérarchique pose problème sur les plans conceptuel et statistique. La considération simultanée d'un amalgame de variables individuelles et contextuelles ne permet pas de connaître la contribution distinctive de chacune des variables. En d'autres termes, il n'est pas possible de savoir quelle(s) attitude(s), orientation (s) ou croyance(s) explique(nt) la variation dans la propension à surévaluer le rendement. Qui plus est, dans l'étude réalisée en 2002, la corrélation bivariée entre la conscience et la surévaluation du rendement ne s'est pas

avérée significative ($r = .04$, n.s). Il se pourrait donc que l'effet de modération observé soit dû aux autres variables intégrées au modèle de régression hiérarchique.

En somme, il semble que la principale hypothèse de Tziner *et al.* (2002, 2003) quant à l'effet modérateur de la personnalité dans la relation entre les facteurs contextuels et les comportements des évaluateurs soit dépourvue d'appui empirique et n'ait pour fondement théorique que le postulat de Murphy et Cleveland (1995). Il aurait été pertinent de connaître les raisons théoriques et empiriques qui justifient le choix de la personnalité, plutôt que le contexte, à titre de variable modératrice pour expliquer les comportements politiques des évaluateurs. À cet égard, la documentation stipule que le contexte, plutôt que la personnalité, serait une variable modératrice de la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur comportement politique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement (Fried *et al.*, 1999; Yun *et al.*, 2005).

Les études de Tziner *et al.* semblent également souffrir de limites quant aux choix effectués sur le plan statistique. En effet, l'étude réalisée en 2002 regroupe sept échantillons composés de gestionnaires et de militaires œuvrant au Canada, aux États-Unis et en Israël. Puisque les sept échantillons ont été regroupés en un seul d'un seul dans le cadre des régressions hiérarchiques, il se pourrait que des différences entre les divers échantillons puissent expliquer les résultats observés. Aucune vérification n'a été faite à cet égard par les chercheurs. Quant à l'étude effectuée l'année suivante, les données provenant des deux échantillons ont été traitées de façon distincte. Les auteurs n'expliquent pas ce traitement statistique des données.

Compte tenu des diverses limites conceptuelles et statistiques des études de Tziner et ses collègues (2002, 2003), il convient d'explorer à nouveau l'interaction entre les variables contextuelles et individuelles et ses effets sur les comportements politiques des évaluateurs en optant pour un angle différent, soit celui de l'influence modératrice du contexte organisationnel.

1.7.2 Effet modérateur des variables contextuelles

Avant de présenter la littérature qui traite plus particulièrement de la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement, l'étude de Hochwarter sera décrite. Bien que le comportement mesuré (variable dépendante) dans cette étude ne soit pas la surévaluation du rendement mais plutôt le rendement proprement dit des employés, la rationnel théorique soutenant les hypothèses, les résultats obtenus de même que l'argumentaire fourni par les chercheurs pour expliquer ces résultats s'avèrent grandement inspirants pour définir certaines hypothèses de la présente recherche.

Hochwarter et ses collègues (2000) postulent que les variables contextuelles (environnement politique) modèrent la relation entre la personnalité des employés (conscience) et leurs comportements (niveau de performance). De façon plus spécifique, Hochwarter *et al.* (2000) se sont intéressés aux conséquences de la perception d'un environnement politique sur la performance des employés plus ou moins consciencieux. L'environnement politique est défini comme un milieu où l'information nécessaire à l'exécution adéquate d'un travail n'est pas communiquée de façon transparente et ouverte, où les objectifs et les critères guidant les processus décisionnels sont ambigus. Dans un tel environnement, les employés cherchent à promouvoir leurs intérêts personnels souvent sans égard aux objectifs de l'organisation ou même à leurs dépens.

Afin de mesurer la perception de l'environnement politique, les 813 participants à l'étude provenant de quatre organisations ont répondu à la sous-échelle « *going along to get ahead* » de la *Perceptions of Organizational Politics Scale* (POPS) (Kacmar et Ferris, 1991). Cette sous-échelle mesure la perception des employés quant à la propension de leurs collègues à éviter stratégiquement de divulguer certaines informations afin d'obtenir le maximum de récompenses. Pour trois des quatre échantillons, la conscience a été mesurée à l'aide de l'échelle de Mount et Barrick (1995), *Personal Characteristics Inventory* (PCI), comprenant 30 énoncés tandis que la *Detail-Conscious Scale*, sous-échelle de l' *Occupational Personality Questionnaires* (OPQ), a été utilisée pour mesurer la conscience dans un des échantillons. Finalement, la performance des employés a été mesurée à l'aide de critères basés sur une analyse d'emploi pour chacun des quatre échantillons (ex. : « [nom de

l'employé] ne répète pas consciemment les mêmes erreurs », « [nom de l'employé] se responsabilise face à ses erreurs », « [nom de l'employé] utilise les ventes croisées afin de répondre le plus efficacement possible aux besoins des clients »).

Hochwarter et ses collègues (2000) fondent leurs hypothèses sur des écrits qui démontrent que les employés plus consciencieux sont mieux outillés pour composer avec un environnement politisé. Face à des obstacles, les employés consciencieux atteignent des niveaux de performance plus élevés que les employés moins consciencieux, car ils sont plus persévérants et disciplinés (Colquitt et Simmering, 1998), plus confiants en leurs capacités (Barrick et Mount, 1991), plus proactifs et efficaces dans la poursuite d'objectifs (Barrick *et al.*, 1993; Gellatly, 1996). En conséquence, les employés plus consciencieux sont plus susceptibles d'établir efficacement les priorités et de mener à bien leurs projets, et ce, même s'ils perçoivent des niveaux élevés de jeux politiques dans leur environnement de travail. Au contraire, les employés moins consciencieux peuvent ne pas être aussi efficaces dans une telle situation. Les employés moins consciencieux n'auraient pas suffisamment de patience, de ténacité, de diligence et de sens de l'urgence (Digman, 1990) pour cibler les priorités organisationnelles et réaliser leurs projets dans un environnement qu'ils perçoivent politique. Witt, Kacmar, Carlson et Zivnuska (2002) ont d'ailleurs confirmé que la perception d'un environnement très politisé puisse être particulièrement nuisible aux individus moins consciencieux. En effet, les résultats de l'étude de Witt *et al.* (2002) portent à croire que les évaluateurs moins consciencieux sont davantage à l'affût des manœuvres politiques de leurs collègues et plus susceptibles d'adopter des comportements similaires à ceux qu'ils observent dans leur environnement.

L'étude de Hochwarter *et al.* (2000) démontre toutefois que la relation entre la personnalité et la performance peut être complexifiée par l'influence modératrice du contexte organisationnel, en l'occurrence l'environnement politique. La perception d'un environnement politique semble modérer la relation entre la personnalité des employés et leur performance ($\Delta R^2 = 0.01$ (PCI) et $\Delta R^2 = 0.02$ (OPQ)) de sorte que la conscience a un effet seulement sur la performance de ceux qui perçoivent un environnement fortement politisé. Ainsi, en présence d'un environnement fortement politisé, les individus moins consciencieux seraient moins performants tandis que la performance des employés plus consciencieux ne

serait pas affectée par un tel environnement. En contrepartie, le fait d'être consciencieux ou non ne donnerait aucune indication du niveau de performance qu'atteignent les employés qui ne perçoivent pas ou peu d'environnement politique.

En guise d'explication de ces résultats, Hochwarter et ses collègues (2000) suggèrent que les employés plus consciencieux s'en sortiraient mieux dans un environnement politisé car, face à l'ambiguïté, ces employés seraient forcés de s'en remettre à leurs ressources personnelles. Comparativement aux employés moins consciencieux, les employés plus consciencieux seraient alors avantagés, car leurs ressources personnelles sont estimées plus efficaces pour s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et promouvoir leur carrière que celles que possèdent les individus moins consciencieux. Dans un contexte moins politisé ou plus transparent et où il est plus facile d'obtenir l'information nécessaire, la conscience expliquerait peu ou pas de variation dans la performance des individus. Dans un tel contexte organisationnel, les employés moins consciencieux peuvent obtenir suffisamment de soutien et d'informations sur la direction à prendre pour mener à bien leurs projets et, conséquemment, ne sont pas forcés de s'en remettre à des stratégies individuelles estimées moins efficaces (*individually mapped detours*) (Ferris *et al.*, 1989).

La réflexion de Hochwarter et ses collègues (2000) concernant les particularités de l'interaction entre la conscience, la perception d'un environnement politique et la performance des employés s'avère pertinente pour l'explication d'une cause potentielle de la surévaluation du rendement. Cette logique s'applique si l'on considère qu'une performance adéquate pour un évaluateur correspond à la production d'une évaluation de rendement qui reflète la réelle performance de l'employé.

Dans une organisation qui met en place diverses initiatives afin de soutenir les gestionnaires dans leur rôle d'évaluateur (p. ex. : activités de formation et de coaching sur la transmission de rétroaction, occasions d'échanges entre les gestionnaires pour discuter des problématiques inhérentes à l'évaluation du rendement, temps suffisant accordé aux gestionnaires pour réaliser les évaluations de rendement), les gestionnaires devraient ressentir un moins grand besoin de se débrouiller par eux-mêmes et de s'en remettre exclusivement à leurs ressources personnelles, plus ou moins efficaces, pour effectuer des évaluations de

qualité. En faisant appel au soutien et aux ressources du milieu, même les individus peu consciencieux, potentiellement moins outillés, pourraient produire des évaluations de rendement plus justes. En d'autres termes, dans un contexte facilitant, le fait d'être consciencieux ou non n'aurait que peu d'impact sur la qualité des évaluations de rendement produites (précises ou biaisées). Une hypothèse sera plus particulièrement formulée relativement à l'effet modérateur du contexte sur la relation entre la conscience et la surévaluation du rendement (Hypothèse 8b).

Au contraire, dans un contexte très politisé, Hochwarter et ses collègues (2000) postulent que les individus n'ont d'autre choix que de faire appel à leurs ressources personnelles, faute de l'appui fourni par le contexte organisationnel. Ainsi, en présence d'un environnement qui ne valorise ni le processus d'évaluation du rendement, ni la rétroaction, où il est reconnu que les gestionnaires biaisent les résultats d'évaluation et où le climat interpersonnel n'est guère propice à une communication franche et transparente, une relation serait observée entre la personnalité des individus et leur propension à surévaluer le rendement.

De façon analogue à Hochwarter *et al.* (2000) et Witt *et al.* (2002), la littérature traitant de la relation entre la personnalité, le contexte et les comportements tend à démontrer que le contexte oriente les attitudes des individus et module l'incidence des traits de personnalité sur la nature des comportements adoptés (Tett et Burnett, 2003; Tett et Guterman, 2000). En faisant référence au principe de l'activation des traits de personnalité (*principle of trait activation*). Tett et Burnett (2003) ont élaboré un modèle théorique qui postule l'effet modérateur de certaines dimensions du contexte organisationnel et social dans la relation entre la personnalité et les comportements au travail. Ces derniers suggèrent que certaines situations sont plus propices à l'expression de traits de personnalité initialement latents.

Effet modérateur du contexte dans la relation personnalité – surévaluation

En adoptant une perspective de contingence, Kane, Bernardin, Villanova et Peyrefitte (1995) postulent que, selon certaines conditions contextuelles, certains traits de personnalité des évaluateurs seraient prédictors de leur propension à surévaluer le rendement. À titre

d'exemple, Kane et ses collègues (1995) proposent que des évaluateurs caractérisés par un degré élevé d'agréabilité aient plus tendance à surévaluer le rendement lorsqu'ils sont entièrement imputables des résultats de l'évaluation, lorsqu'ils anticipent une rencontre de rétroaction avec l'évalué suite à l'évaluation ou lorsque les résultats sont utilisés pour prendre des décisions administratives.

Bernardin, Cooke et Villanova (2000) renchérissent en proposant qu'il serait également pertinent de vérifier l'interaction entre l'imputabilité des évaluateurs, l'anticipation d'une interaction avec l'évalué ou la portée administrative des résultats d'évaluation et la conscience des évaluateurs. Bernardin et ses collègues (2000) recommandent que les recherches futures investiguent des dimensions spécifiques au contexte d'évaluation qui puissent influencer la relation entre la personnalité et les comportements des évaluateurs. Ils précisent que les diverses dimensions du contexte d'évaluation devraient être mesurées séparément afin de cibler celles qui font en sorte que certains traits de personnalité s'avèrent plus ou moins prédicteur des comportements des évaluateurs.

Seulement deux études empiriques vérifiant le postulat de l'influence modératrice des dimensions contextuelles dans la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement ont été recensées dans la littérature. L'étude de Fried, Levi, Ben-David et Tiegs (1999) a été réalisée en milieu organisationnel auprès de 148 gestionnaires. Fried *et al.* (1999) se sont intéressés à l'interaction entre la tendance des évaluateurs à ressentir des émotions négatives (affect négatif) et une politique en matière d'évaluation du rendement (documentation systématique des évaluations) ainsi qu'une dimension du climat organisationnel (discussion des évaluations entre les évalués). Yun, Donahue, Dudley et McFarland (2005) ont quant à eux examiné l'influence d'une situation qui exige de fournir de la rétroaction à l'employé sur la relation entre la personnalité de l'évaluateur (conscience et agréabilité) et la surévaluation du rendement. Les 246 participants de l'étude de Yun *et al.* (2005) étaient des étudiants de premier cycle universitaire en psychologie, jouant les rôles d'évaluateurs et d'évalués. Ces deux études sont analysées en profondeur dans les lignes suivantes.

Fried et ses collègues (1999) ont postulé que des variables contextuelles puissent modérer la relation entre des caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. La caractéristique individuelle considérée dans leur étude est l'affect négatif des évaluateurs tandis que les variables contextuelles sont deux dimensions du contexte d'évaluation, soit la documentation systématique des évaluations de rendement ainsi que la discussion des évaluations entre les évalués. La dimension « discussion des évaluations » renvoie au climat d'ouverture témoignant de l'aisance des employés à discuter et à comparer leurs résultats d'évaluation avec leurs pairs. L'affect négatif fait référence à la tendance à ressentir des émotions négatives et est similaire au facteur du *Big Five* « neurotisme » (John et Srivastava, 1999). Les individus qui ont tendance à ressentir des émotions négatives fréquemment et dans diverses situations sont caractérisés par un degré élevé d'affect négatif. En contrepartie, les individus qui ont moins tendance à ressentir des émotions négatives sont caractérisés par un faible degré d'affect négatif (Watson et Clark, 1984). La surévaluation des évaluations de rendement a été mesurée au moyen de six énoncés référant à six raisons qui peuvent amener les évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés (mesure approximative de l'indulgence des évaluateurs). Les 148 gestionnaires participant à l'étude étaient invités à indiquer la fréquence à laquelle ils avaient invoqué chacune des raisons proposées pour surévaluer le rendement des évalués sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (presque toujours).

Les résultats de l'étude de Fried et ses collègues (1999) démontrent clairement les effets directs et modérateurs des variables contextuelles sur la surévaluation du rendement. Ainsi, lorsqu'il est exigé de documenter les évaluations de rendement, les gestionnaires ont moins tendance à surévaluer le rendement ($r = -.25, p < .05$). Toutefois, les gestionnaires sont plus portés à surévaluer le rendement lorsque les évaluations du rendement sont visibles et discutées entre les employés ($r = .18, p < .05$). Quant aux interactions, les résultats des analyses de régression révèlent que les évaluateurs ayant un affect négatif élevé sont plus portés à surévaluer le rendement lorsque la documentation des évaluations n'est pas exigée ($\Delta R^2 = .07, p < .05$) et lorsque les employés discutent ouvertement de leurs résultats ($\Delta R^2 = .04, p < .05$). En outre, il a été démontré que l'affect négatif des évaluateurs est plus fortement corrélé avec leur tendance à surévaluer le rendement lorsque, simultanément, les

résultats d'évaluation ne sont pas documentés et peu discutés ($\Delta R^2 = .03$, $p < .05$; R^2 cumulatif = .32, $p < .05$; R^2 ajusté = .28).

La cohérence interne plutôt faible de l'échelle mesurant la documentation des évaluations (coefficient alpha = .46), les limites associées aux mesures autoadministrées et l'échantillon relativement petit ($n=148$) figurent parmi les principales limites de l'étude soulevées par les chercheurs. Les conclusions de l'étude de Fried et ses collègues (1999) sont tout de même appréciables puisque, malgré des limites reconnues, toutes les interactions prédites ont été confirmées empiriquement. Fried et ses collègues recommandent que d'autres variables contextuelles jouant le rôle de variables modératrices puissent être examinées.

Récemment, Yun *et al.* (2005) ont approfondi la réflexion de Kane *et al.* (1995), de Bernardin *et al.* (2000) et de Fried *et al.* (1999) concernant l'effet modérateur du contexte dans la relation entre la personnalité et la propension à surévaluer le rendement. Yun et ses collègues ont exploré l'effet d'une situation qui exige de fournir de la rétroaction à l'évalué et les caractéristiques du formulaire utilisé pour apprécier le rendement sur la relation entre la personnalité des évaluateurs (agréabilité et conscience) et la propension à surévaluer le rendement. L'étude de Yun et ses collègues a été réalisée auprès de 246 étudiants de premier cycle universitaire selon un design expérimental 2 (rencontre de rétroaction anticipée vs aucune rencontre de rétroaction anticipée) x 2 (formulaire mesurant les comportements vs formulaire mesurant des traits de personnalité ou des compétences à l'aide d'une échelle de notation graphique).

Les résultats démontrent que l'anticipation d'une rencontre de rétroaction avec l'évalué et le type de formulaire utilisé modèrent la relation entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. De façon plus spécifique, les résultats qui émanent d'une analyse d'interaction entre le niveau de performance des évalués (modéré et élevé), le contexte social (anticipation de la rencontre de rétroaction) et l'agréabilité révèlent que les évaluateurs agréables, comparativement aux évaluateurs moins agréables, sont plus susceptibles d'être indulgents (plus particulièrement avec les employés modérément ou très performants) lorsqu'ils prévoient rencontrer l'employé ($F(1.87, 444.15) = 3.08$, $p < .05$). Cependant, les évaluateurs agréables n'ont pas eu plus tendance que les évaluateurs moins

agréables à surévaluer le rendement des employés jugés moins performants. Yun et ses collègues expliquent que ce résultat pourrait être dû au fait que les employés peu performants présentaient un rendement clairement insatisfaisant. Les résultats de Yun *et al.* révèlent donc que la relation entre la personnalité et la propension à surévaluer le rendement ne dépend pas seulement du contexte social mais varie également en fonction du niveau de performance de l'évalué.

Les résultats de Yun *et al.* démontrent également une interaction significative entre le niveau de performance de l'évalué, le type de formulaire et l'agréabilité de l'évaluateur ($F(2, 466) = 3.07, p < .05$). Ainsi, lorsqu'une échelle de notation graphique est utilisée, les évaluateurs plus agréables ont eu tendance à surévaluer davantage le rendement des évalués que les évaluateurs moins agréables, et ce, peu importe le niveau de performance des évalués. En contrepartie, le recours à un formulaire mesurant les comportements, plutôt que les traits de personnalité ou les compétences, a permis aux évaluateurs plus agréables de moins surévaluer le rendement d'évalués dont la performance était jugée faiblement ou moyennement satisfaisante. Ce résultat démontre que lorsque les ressources adéquates sont fournies, en l'occurrence des formulaires d'évaluation qui favorisent des évaluations plus précises en étant fondés sur les comportements, la personnalité des évaluateurs est moins susceptible d'influencer leur propension à surévaluer le rendement. Malgré une prédisposition individuelle favorable à la surévaluation du rendement (agréabilité élevée), les évaluateurs pourraient être moins enclins à surévaluer le rendement si le contexte organisationnel leur offre les outils et le soutien nécessaires.

Les hypothèses de Yun *et al.* ayant trait à la conscience n'ont par contre pas pu être honorées. Les chercheurs offrent pour explication à ce résultat que les facteurs contextuels considérés peuvent ne pas avoir de relation avec la conscience. Bien qu'elles puissent affecter l'agréabilité, les dimensions sociales ou interpersonnelles du contexte (anticipation d'une rencontre avec l'évalué) n'affectent pas nécessairement la relation entre la conscience et la surévaluation. Yun et ses collègues concluent que des recherches futures sont nécessaires afin d'examiner d'autres dimensions contextuelles qui peuvent renforcer ou amenuiser la relation entre la personnalité et la surévaluation du rendement.

Le tableau 1.2 résume les conclusions et les constats des études s'étant intéressées à l'influence modératrice de la personnalité (Tziner *et al.*, 2002, 2003) et du contexte organisationnel (Fried *et al.*, 1999; Yun *et al.*, 2005) dans l'explication de la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement.

Tableau 1.2
Synthèse des études portant sur l'effet modérateur de la personnalité ou du contexte organisationnel dans l'explication de la surévaluation du rendement

Études	Conclusions	Constats
Effet modérateur de la personnalité		
Tziner <i>et al.</i> , (2002) 253 gestionnaires	Effet modérateur de la conscience (2002) et du monitoring de soi (2003) entre un amalgame	▪ Pauvreté des fondements théoriques ▪ Importantes failles méthodologiques et statistiques
Tziner <i>et al.</i> , (2003) 261 gestionnaires	d'attitudes et de perceptions et les comportements des évaluateurs (surévaluation)	
Effet modérateur du contexte organisationnel		
Fried <i>et al.</i> (1999) 148 gestionnaires	Effet modérateur de la documentation et de la visibilité des évaluations dans la relation entre l'affect négatif et la surévaluation	▪ Fondements théoriques diversifiés (Hochwarter <i>et al.</i> , 2000; Tett et Burnett, 2003; Tett et Guterman, 2000; Witt <i>et al.</i> 2002)
Yun <i>et al.</i> (2005) 246 étudiants	Effet modérateur du contexte social et de l'outil dans la relation entre l'agréabilité et la surévaluation	▪ Analyses statistiques plus rigoureuses

Conformément aux recommandations de Bernardin *et al.* (2000), Fried *et al.* (1999), Kane *et al.* (1995) et Yun *et al.* (2005) et aux réflexions inspirées par l'étude de Hochwarter *et al.* (2000), la présente recherche examine l'effet modérateur de trois dimensions contextuelles, soit la valorisation du processus d'évaluation du rendement, la politisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction dans le cadre de la relation entre la personnalité (conscience et agréabilité) et la propension à surévaluer le rendement. Les hypothèses 8 à 10 proposées ci-après sont fondées sur le même principe : certaines caractéristiques individuelles (agréabilité élevée et faible conscience) qui prédisposeraient les évaluateurs à surévaluer le rendement sont contrebalancées par la présence de facteurs contextuels soutenant le processus d'évaluation du rendement (perception de la valorisation

de l'évaluation du rendement et d'une culture de rétroaction, faible perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement).

La perception quant à la valorisation du processus d'évaluation du rendement modère la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

Hypothèse 8a

La relation positive entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus forte perception de la valorisation de l'évaluation du rendement. Percevant que le processus d'évaluation du rendement est valorisé, les évaluateurs plus agréables sont moins portés à surévaluer le rendement.

Hypothèse 8b

La relation négative entre la conscience et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus forte perception de la valorisation de l'évaluation du rendement. Percevant que le processus d'évaluation du rendement est valorisé, les évaluateurs moins consciencieux sont moins portés à surévaluer le rendement.

La perception quant au degré de politisation du processus d'évaluation du rendement modère la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

Hypothèse 9a

La relation positive entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus faible perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement. Percevant que le processus d'évaluation du rendement est peu politisé, les évaluateurs plus agréables sont moins portés à surévaluer le rendement.

Hypothèse 9b

La relation négative entre la conscience et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus faible perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement. Percevant que le processus d'évaluation du rendement est peu politisé, les évaluateurs moins consciencieux sont moins portés à surévaluer le rendement.

La perception d'une culture de rétroaction modère la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

Hypothèse 10a

La relation positive entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus forte perception d'une culture de rétroaction. Percevant la présence d'une culture de rétroaction, les évaluateurs plus agréables sont moins portés à surévaluer le rendement.

Hypothèse 10b

La relation négative entre la conscience et la surévaluation du rendement est moins marquée lorsqu'il y a une plus forte perception d'une culture de rétroaction. Percevant la présence d'une culture de rétroaction, les évaluateurs moins consciencieux sont moins portés à surévaluer le rendement.

Effet modérateur du contexte sur la relation SEP – surévaluation du rendement

Tel que mentionné précédemment, le lien entre un faible SEP et la surévaluation du rendement n'a pu être démontré clairement sur le plan empirique. En effet, les études qui ont tenté d'établir une relation entre l'efficacité personnelle et la surévaluation du rendement ont révélé des résultats non significatifs (Tziner *et al.*, 1998, 2003) ou allant à l'encontre du postulat théorique qui fait l'unanimité parmi les chercheurs et les théoriciens quant à la faible propension des évaluateurs qui ont un SEP élevé à surévaluer le rendement ($r = 0.11, 0.19$ et $0.44, p < .05$) (Tziner *et al.* 1999, 2001, 2002). Contrairement à cette thèse défendue par plusieurs auteurs (ex. : Bernardin et Beatty, 1984; Bernardin et Villanova, 2005; Tziner *et al.*, 2005), les résultats des études empiriques de Tziner *et al.* suggèrent qu'un SEP élevé n'est

pas nécessairement garant de la justesse des évaluations de rendement. Outre la nature discutable des échelles utilisées pour mesure le SEP des évaluateurs, l'influence modératrice du contexte organisationnel pourrait expliquer la corrélation positive observée dans les études de Tziner *et al.* (1999, 2001, 2002) entre le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. Ainsi, nous proposons que malgré une efficacité personnelle élevée, les gestionnaires pourraient surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent un contexte peu favorable à une saine gestion du rendement. Après avoir défendu cette thèse grâce à un argumentaire théorique, des hypothèses spécifiques seront énoncées.

Selon la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), deux situations amènent les évaluateurs à manipuler les évaluations de rendement de leurs employés. La première, qui a trait à un faible SEP, a été discutée précédemment par l'entremise de l'hypothèse 3. Ainsi, les évaluateurs seraient portés à manipuler les évaluations de rendement lorsqu'ils ne se croient pas en mesure de faire ce qui est attendu d'eux (faible SEP), tel que transmettre de la rétroaction critique et composer avec un employé déçu ou frustré.

Dans le second cas, malgré un SEP élevé, les évaluateurs pourraient être portés à manipuler les évaluations de rendement s'ils ne croient pas que l'environnement sera réceptif à leurs efforts, à savoir leur persistance à ne pas manipuler les évaluations de rendement malgré la présence de facteurs qui les incitent fortement à le faire (*outcome expectancies*). À titre d'exemple, un environnement non réceptif aux efforts des gestionnaires serait caractérisé par une organisation qui ne met en place aucune structure visant à soutenir les gestionnaires dans leur rôle d'évaluateur et qui passe sous silence la surévaluation généralisée du rendement.

Dans l'éventualité où les évaluateurs se sentent efficaces mais doutent de la réceptivité de l'organisation face à leur rigueur dans leur façon d'évaluer le rendement, Napier et Latham (1986) postulent qu'ils éprouveront un fort ressentiment et réagiront en tentant de changer les pratiques existantes. Les évaluateurs dotés d'un SEP élevé redoubleront d'ardeur et persisteront à évaluer rigoureusement le rendement de leurs employés. Cependant, si les changements s'opèrent difficilement, en d'autres termes, si aucune action n'est entreprise afin d'encourager une saine gestion du rendement, Napier et

Latham (1986) soutiennent que les évaluateurs, malgré un SEP élevé, abdiqueront et investiront leur énergie dans d'autres activités. Ainsi, les évaluateurs confiants en leur capacité à effectuer des évaluations justes sont susceptibles de s'en abstenir si leur rigueur n'est pas reconnue et valorisée par l'organisation et qu'ils estiment que leurs efforts pour renverser la vapeur sont vains. Par exemple, dans un contexte où la gestion du rendement est peu valorisée par l'organisation, il peut devenir futile pour les gestionnaires de consacrer du temps à la préparation et à la documentation des évaluations de rendement afin de s'assurer qu'elles soient justifiées par des exemples factuels précis. Dans un tel contexte, nous postulons que ces gestionnaires feront tout afin d'optimiser la performance de leurs employés, quitte à être cléments s'ils y voient des avantages. Cette hypothèse est cohérente avec la perspective dite « politique » de l'évaluation du rendement qui s'oppose à la perspective « rationnelle » (Cardy et Dobbins, 1994). Théoriquement, l'évaluation du personnel est perçue comme une démarche objective, rationnelle et systématique permettant au gestionnaire d'évaluer précisément le rendement de ses employés. Selon la perspective rationnelle, la précision des évaluations du rendement fait foi de leur qualité. Les comportements recherchés chez les évaluateurs sont donc ceux qui favoriseront une plus grande précision des évaluations. En conséquence, les comportements politiques ou la manipulation délibérée des cotes de rendement par les évaluateurs sont à proscrire puisqu'ils nuisent à la qualité et à l'efficacité des évaluations de rendement (Cardy et Dobbins, 1994).

Cependant, de nombreux chercheurs s'entendent pour dire que la précision des évaluations du rendement est peut-être le mauvais objectif à atteindre (Longenecker, 1989; Murphy et Cleveland, 1995). Des objectifs plus pragmatiques, tels que l'amélioration de la performance et le maintien d'un climat interpersonnel harmonieux, auraient préséance sur les préoccupations à l'égard de la précision des évaluations (Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 1995). Par conséquent, la notion de qualité des évaluations pourrait avoir une tout autre connotation pour les évaluateurs : des évaluations de qualité seraient celles qui sont acceptées par les employés et qui permettent de cibler les contributions des employés assurant l'efficacité de l'organisation (Bretz, Milkovich et Read, 1992). Tel que mentionné par un gestionnaire: « *Accurately describing an employee's performance is really not as*

important as generating ratings that keep things cooking » (Longenecker et al., 1987, p. 185).

Qui plus est, Murphy et Cleveland (1991, 1995) suggèrent que les gestionnaires efficaces sont ceux qui utilisent la gestion du rendement afin de mobiliser les employés et de maintenir l'harmonie dans leur milieu de travail plutôt que ceux qui insistent pour respecter à la lettre les règles et les procédures formellement établies en matière d'évaluation du rendement. Dans certains contextes, la précision des évaluations de rendement peut ne faire aucun sens (Kozlowski et al. 1998). Évaluer le rendement sans considérer le contexte qui entoure le processus d'évaluation du rendement peut faire plus de mal que de bien. La surévaluation du rendement serait donc un comportement adopté en réaction à des contraintes organisationnelles (ex. : politiques organisationnelles qui pénalisent sévèrement les employés moins performants) et constituerait un effort visant à contourner ces contraintes afin de reconnaître la performance supérieure des employés et de maintenir leur motivation (Kozlowski et al., 1998). Les évaluateurs incapables de s'adapter au contexte et de détecter les indices présents dans le contexte en matière d'évaluation (*situational cues in rating*) pourraient être moins efficaces. En d'autres termes, la surévaluation du rendement pourrait témoigner d'une saine capacité d'adaptation de la part de l'évaluateur à son contexte plutôt que de son incapacité à évaluer précisément le rendement (Cleveland et Murphy, 1992; Murphy et Cleveland, 1995).

Le SEP pourrait être un facteur déterminant de la capacité de l'évaluateur à s'adapter au contexte organisationnel et ainsi, à gérer les défis ou les difficultés (Bandura, 2003). Tel que le précise Bandura (2003) :

« Les gens efficaces savent rapidement se servir des structures leur fournissant des occasions d'agir et imaginent des moyens de contourner ou de modifier les contraintes institutionnelles par l'action collective. Inversement, les personnes moins efficaces sont moins aptes à saisir les occasions fournies par la société et sont facilement découragés par les obstacles institutionnels. » (p. 17)

Ainsi, nous postulons que les gestionnaires, malgré leur perception élevée d'efficacité personnelle, sont portés à surévaluer le rendement de leurs employés en présence de certains

facteurs contextuels. Les évaluateurs confiants en leurs capacités seraient plus à même de s'adapter au contexte organisationnel. Ils n'hésiteraient donc pas à surévaluer le rendement de leur employé s'ils estiment qu'il est dans leur intérêt et celui de leur employé d'obtenir une évaluation favorable compte tenu des contraintes qui existent dans l'organisation.

La perception quant à la valorisation du processus d'évaluation du rendement par l'organisation modère la relation entre le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

Hypothèse 11

Les évaluateurs qui ont un SEP élevé sont plus enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent que le processus d'évaluation du rendement n'est pas valorisé par l'organisation.

Dans l'étude de Longenecker *et al.* (1987), des évaluateurs mentionnent que, parce qu'ils constatent que la plupart de leurs collègues utilisent diverses stratégies de manipulation des évaluations, ils en viennent à conclure qu'un bon évaluateur doit s'adonner à des jeux politiques afin de protéger ses employés et de favoriser la progression de leur carrière. Cette stratégie peut être bénéfique pour l'organisation si elle permet effectivement d'augmenter les chances des meilleurs employés. Lorsque les stratégies politiques font partie de la norme organisationnelle, le respect des politiques formelles d'évaluation peut engendrer des conséquences désavantageuses pour les employés et l'organisation (Kozlowski *et al.*, 1998; Longenecker *et al.*, 1987). Par ailleurs, lorsqu'il est reconnu que tous les autres évaluateurs surévaluent le rendement de leurs employés, il peut devenir risqué pour un gestionnaire d'identifier les individus sous sa responsabilité qui sont moins performants. Des évaluations de rendement inférieures à celles obtenues par des employés appartenant à d'autres équipes pourraient amener la direction à se questionner sur les compétences managériales du gestionnaire et sa capacité à optimiser la performance de ses employés.

À la lumière de ces constats, il est postulé que la perception des évaluateurs quant à la politisation du processus d'évaluation du rendement modère la relation entre leur sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

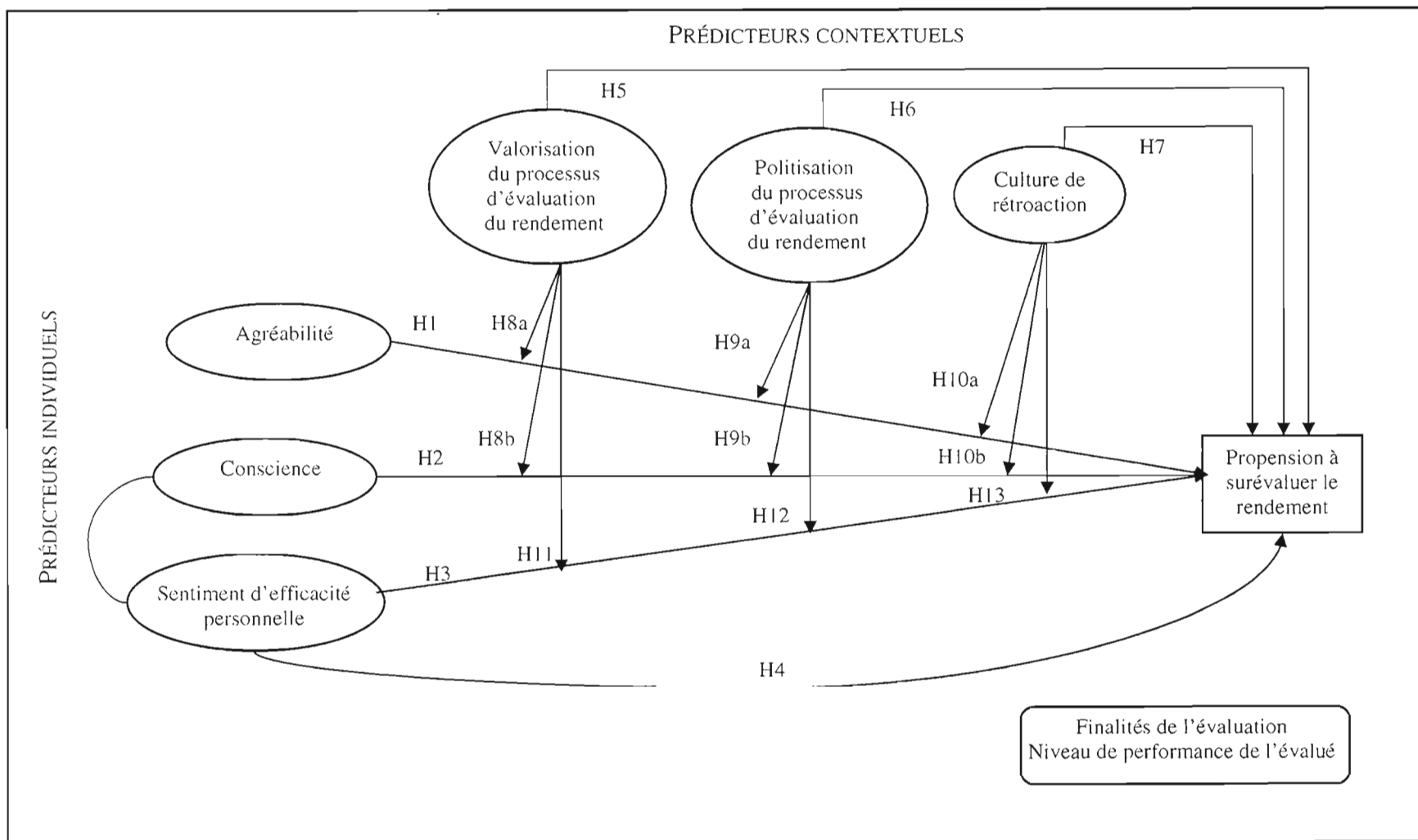
Hypothèse 12

Les évaluateurs qui ont un SEP élevé sont plus enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent que le processus d'évaluation du rendement est politisé.

Tout comme l'intérêt porté au processus d'évaluation du rendement par l'organisation, l'importance accordée à la transmission et à la réception de la rétroaction risque d'influencer le comportement des évaluateurs (Bernardin et Villanova, 1986; Fisher, 1979). En constatant l'ampleur des conséquences de la transmission de rétroactions négatives et le peu de soutien offert par l'organisation à l'égard du processus de rétroaction, un évaluateur pourrait être tenté de surévaluer le rendement malgré un SEP élevé. Compte tenu de l'absence d'une culture de rétroaction, l'évaluateur avisé pourrait conclure qu'il est préférable pour lui-même et son employé de surévaluer le rendement de ce dernier. Ainsi, la perception quant à la présence d'une culture de rétroaction modère la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement de sorte que :

Hypothèse 13

Les évaluateurs qui ont un SEP élevé sont plus enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils ne perçoivent pas la présence d'une culture de rétroaction.



Note. Les ellipses illustrent les variables indépendantes, la boîte rectangulaire représente la variable dépendante et la boîte rectangulaire aux coins arrondis, les variables contrôles pour l'ensemble des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante. La ligne courbe représente l'effet de médiation.

Figure 1.11 Modèle opérationnel de la thèse

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre, divisé en trois sections, présente la méthodologie de la recherche. La première section traite du devis de recherche et présente les résultats du prétest ainsi que le déroulement de la collecte de données pour l'échantillon final. La seconde section vise à dépeindre les caractéristiques des participants de l'échantillon final de l'étude. Finalement, une présentation des divers instruments de mesure des variables examinées dans la recherche est offerte en mettant l'accent sur leurs qualités métrologiques.

2.1 Devis de recherche

Afin d'optimiser la validité externe des résultats (généralisation), il avait été convenu de recruter les participants au sein d'un minimum de deux entreprises différentes. Au total, cinq entreprises publiques, para-publiques, privées et sans but lucratif ont été approchées. Les organisations ciblées devaient avoir un système de gestion du rendement formel soutenu par une politique organisationnelle. Une telle politique devait stipuler l'exigence que le rendement des employés soit évalué annuellement par les gestionnaires. La présence d'outils mis à la disposition des gestionnaires, notamment un formulaire d'évaluation de rendement, était également considérée comme un critère de sélection des organisations participantes.

Les participants à la recherche, nommés ci-après « évaluateurs », devaient quant à eux répondre aux critères suivants : 1) être actuellement gestionnaire d'un ou de plusieurs employés; 2) avoir évalué le rendement d'un ou de plusieurs employés à au moins une occasion dans le cadre d'un processus d'évaluation de rendement formel et; 3) s'exprimer en langue française. Quant au nombre de participants à recruter, il a été déterminé en fonction de l'amplitude de l'effet recherché. Conformément à l'ensemble des études dans le domaine de l'évaluation du rendement, une amplitude de l'effet de nature modérée ($r = .30$) (*medium effect size*), avec un seuil de signification de .05 était souhaitée. Un échantillon comprenant

minimalement soixante-quatre (64) participants était donc requis pour obtenir une puissance statistique de .80 permettant de détecter un effet moyen dans le cadre de corrélations bivariées (Cohen, 1992). Puisqu'il avait été prévu de vérifier les hypothèses à l'aide de régressions hiérarchiques, un plus grand nombre de participants, soit 114 évaluateurs, était nécessaire afin de confirmer les interactions entre le critère et les neuf prédicteurs examinés dans l'échantillon final (agréabilité, conscience, sentiment d'efficacité personnelle (SEP), valorisation de la gestion du rendement, politisation de l'évaluation du rendement, culture de rétroaction, finalité administrative, finalité développementale, lieux de provenance des participants).

Des cinq organisations approchées au départ, trois ont fourni des participants du prétest ($n = 24$) et les deux autres ont fourni ceux de l'échantillon final ($n = 122$). Parmi les trois organisations qui ont permis de réaliser le prétest, une appartient au secteur public (7 évaluateurs), l'autre au secteur para-public (3 évaluateurs) et la dernière est un organisme pancanadien à but non lucratif (14 évaluateurs). Quant aux deux organisations d'où proviennent les 122 participants de l'échantillon final, l'une exerce ses activités dans le secteur financier (74 évaluateurs) et l'autre, dans le domaine de la sécurité publique (48 évaluateurs).

Pour l'ensemble des organisations, un premier contact téléphonique a été effectué avec un conseiller en ressources humaines afin de sonder l'intérêt que pourrait avoir leur organisation à participer à la recherche. Une rencontre a ensuite été tenue avec les conseillers de chacune des organisations afin de leur expliquer le cadre conceptuel, les objectifs et la teneur des questionnaires de recherche, les critères de sélection des participants et la nature de leur implication, les modalités de retour d'information aux participants et à l'organisation. Ces renseignements ont été consignés dans un bref document remis aux conseillers (annexe I).

Une fois l'approbation donnée par la direction des organisations pour participer à la recherche, les conseillers de chacune d'elles ont envoyé un premier courriel à leurs cadres supérieurs leur annonçant le projet de recherche, précisant l'appui de la direction à son égard et les invitant à participer à l'étude. Ce courriel encourageait également les cadres supérieurs

à solliciter la participation d'un gestionnaire sous leur supervision responsable d'évaluer le rendement d'employés. Certains conseillers ont joint le document explicatif du projet de recherche à ce courriel d'invitation. Le courriel indiquait également les dates et les locaux de l'organisation où la première séance d'administration des questionnaires aurait lieu (consulter l'annexe 2 pour un exemple de courriel). Les gestionnaires intéressés à participer à l'étude devaient communiquer avec la chercheuse par courriel en précisant le moment qui leur convenait. Une fois le lien créé entre la chercheuse et les gestionnaires par l'entremise du courriel d'invitation, cette dernière a pris le relais de sorte que les conseillers en ressources humaines n'ont plus eu à s'impliquer dans la recherche par la suite.

Les personnes ressources des diverses organisations ont mis en lumière les avantages de cette procédure de sollicitation, soit bénéficier d'une approche personnalisée pour solliciter la participation d'un gestionnaire sous leur supervision et éviter que le courriel d'invitation passe inaperçu parmi les autres. De plus, certains craignaient que les cadres supérieurs se montrent réfractaires à une sélection aléatoire des participants. Il a été postulé qu'une approche transparente susciterait une impression favorable des cadres supérieurs à l'égard de la recherche et, par conséquent, une plus grande ouverture à libérer les gestionnaires pour la passation du test psychométrique et des questionnaires de recherche. Bien que cette procédure ait eu le mérite de rejoindre un nombre maximal de participants potentiels, elle rend impossible le calcul du nombre exact de gestionnaires qui ont été approchés pour participer à la recherche et ne permet donc pas de déterminer le taux de participation final des répondants. Le recours à cet échantillon dit de convenance présente certaines limites qui seront discutées dans le dernier chapitre de cette thèse. Soulignons pour le moment les problèmes qu'il peut poser sur le plan de la représentativité de l'échantillon et de la généralisation des résultats (Dooley et Lindner, 2003).

2.1.1 Prétest

L'objectif du prétest était d'effectuer une évaluation préliminaire des qualités métrologiques des échelles prévues. Il s'avérait essentiel de recourir à un prétest des échelles, car plusieurs variables sont de nature exploratoire et n'ont jamais été soumises à des vérifications empiriques (ex. : SEP, culture de rétroaction, valorisation de l'évaluation du

rendement). Bien que des données métrologiques soient disponibles pour la version anglaise de certaines échelles, les valeurs métrologiques de leur version traduite en français pour les fins de la présente étude devaient être vérifiées (ex. : surévaluation du rendement, finalités de l'évaluation du rendement).

Les données du prétest réalisé auprès de 24 évaluateurs ont permis d'établir la cohérence interne des échelles. Un coefficient alpha de Cronbach égal ou supérieur à .70 témoigne d'une cohérence interne adéquate des échelles (Nunally et Bernstein, 1994). Les résultats qui figurent au tableau 2.1 démontrent que les échelles sont adéquates pour la collecte de données auprès de l'échantillon final. La mesure des « finalités administratives » obtient toutefois une cohérence interne plus faible ($\alpha = .68$). Par ailleurs, les variables indépendantes et la variable dépendante examinées se distribuent normalement tel qu'en témoignent les valeurs d'asymétrie (*skewness*) qui oscillent entre .43 et -.75, et celles d'aplatissement (*kurtosis*) qui se situent entre .012 et 2.55. Des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement inférieures à 2 illustrent une distribution normale des données (Darren et Mallery, 2006).

Puisque les résultats du prétest attestent la convenance des échelles mesurant la variable dépendante et les variables indépendantes, elles ont été utilisées telles quelles pour l'échantillon final, exception faite de l'échelle mesurant le SEP. Selon la recommandation de Bernardin et Villanova (2005), l'échelle d'accord de type Likert en sept points a été remplacée par une échelle en cinq points mesurant le niveau de confiance des évaluateurs à l'égard de leur capacité à assumer les diverses tâches qui s'inscrivent dans le processus de gestion du rendement. L'échelle initiale de SEP allait de 1 (Pas du tout en accord) à 7 (Très fortement en accord) tandis que la nouvelle échelle, fidèle à la recommandation de Bernardin et Villanova (2005), offre cinq niveaux aux répondants, soit 1 (Pas du tout confiant) à 5 (Pleinement confiant). De plus, à des fins de validation, l'échelle mesurant le SEP des évaluateurs (*Performance Appraisal Self-Efficacy Scale (PASES) for Raters*) développée par Bernardin et Villanova (2005), a été intégrée aux questionnaires de recherche pour l'échantillon final.

Tableau 2.1
Statistiques descriptives et valeur de cohérence interne (alpha) des échelles pour
l'échantillon du prétest

Échelle	Nbre énoncés	Moy.	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement	Étendue	Alpha
SEP ¹	39	5.66	.63	-.20	.04	4.38 – 6.97	.95
Agréabilité ²	6	22.15	2.81	.46	-.87	18.83 – 27	.78
Conscience ³	6	21.63	2.90	-.75	1.32	15 – 27.67	.75
Valorisation de l'éval. du rendement ⁴	14	4.23	.54	-.47	.01	3.03 – 5.17	.88
Politisation de l'éval. du rendement ⁵	29	3.12	1.23	.37	-.57	1.20 – 5.97	.97
Culture de rétroaction ⁶	30	3.86	.80	-.06	-.87	2.43 – 5.43	.83
Finalité – adm. ⁷	6	3.47	.71	-.06	-.87	1.67 – 4.83	.68
Finalité – dév. ⁷	4	3.82	.72	.02	-1.09	2.75 – 5.0	.74
Propension à surévaluer le rendement ⁸	13	5.88	3.01	.29	-.18	0 – 12.0	.80

Note. n= 24

1. Échelle d'accord ayant un score possible de 1 (faible SEP) à 7 (fort SEP).
2. Échelle ayant un score possible de 1 (caractérisé par une faible agréabilité) à 32 (caractérisé par une grande agréabilité).
3. Échelle ayant un score possible de 1 (caractérisé par une faible conscience) à 32 (caractérisé par une grande conscience).
4. Échelle ayant un score possible de 1 (faible perception de la valorisation du processus d'évaluation du rendement) à 7 (perception élevée de la valorisation du processus d'évaluation du rendement).
5. Échelle ayant un score possible de 1 (faible perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement) à 7 (perception élevée de la politisation du processus d'évaluation du rendement).
6. Échelle ayant un score possible de 1 (faible perception d'une culture de rétroaction) à 7 (perception élevée d'une culture de rétroaction).
7. Échelles ayant un score possible de 1 (l'évaluation du rendement a une faible influence sur cette finalité) à 7 (l'évaluation du rendement a une grande influence sur cette finalité)
8. Échelle ayant un score possible de 1 (faible propension à surévaluer le rendement) à 13 (propension plus marquée à surévaluer le rendement).

2.1.2 Expérimentation finale

L'étude s'est effectuée selon un devis corrélationnel caractérisé par deux temps de mesure afin d'éviter la problématique de variance commune entre les méthodes. L'erreur de variance commune entre les méthodes renvoie à la variance attribuable à l'instrument de mesure plutôt qu'au construit mesuré par cet instrument. Un délai d'au moins deux semaines entre l'administration des questionnaires mesurant les variables indépendantes et la variable dépendante devait être respecté afin de prévenir cette erreur (Podsakoff *et al.*, 2003).

L'administration des questionnaires de recherche en deux temps risquait toutefois d'augmenter la mortalité expérimentale. Cette contrainte méthodologique exigeait d'adopter une procédure simple et efficace afin de maximiser les chances que les participants répondent à l'ensemble des questionnaires. Le prétest a permis de cibler une procédure de collecte de données en deux étapes qui permet une rétention maximale des participants. Un premier questionnaire (Questionnaire – Temps 1) et le test psychométrique ont été complétés en présence de la chercheuse. Le second questionnaire (Questionnaire – Temps 2), mesurant notamment la variable dépendante, était remis aux participants lors de cette rencontre et devait être complété ultérieurement et retourné ensuite par la poste à la chercheuse. La répartition des instruments de mesure entre les deux questionnaires (Temps 1 et Temps 2) ne s'explique pas au moyen d'arguments théoriques mais plutôt méthodologiques. L'erreur de variance commune entre les méthodes peut être réduite notamment en isolant les prédicteurs et les critères. Dans le cas présent, l'ensemble des mesures des variables individuelles et contextuelles, excepté le SEP- relationnel, se trouvent dans le questionnaire Temps 1 tandis que la variable dépendante est incluse dans le questionnaire T2. L'administration des questionnaires dans deux contextes différents, soit en présence de la chercheuse (Temps 1) et au moment et à l'endroit désirés par les participants (Temps 2), constitue un autre moyen de réduire la problématique de variance commune entre les méthodes.

Puisque nous souhaitons nous assurer que le niveau de performance de l'évalué n'ait pas d'incidence sur la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement, les participants ont été assignés aléatoirement à deux conditions: 1) évalué dont la performance est satisfaisante et 2) évalué dont la performance est insatisfaisante. Pour les participants assignés à la première condition, la consigne était la suivante: « Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est satisfaisante. Un niveau de performance satisfaisant réfère à un rendement qui correspond pleinement aux exigences normales de la fonction ». Quant aux participants assignés à la seconde condition, la consigne était : « Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est insatisfaisante. Un niveau de performance insatisfaisant réfère à un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration».

Les évaluateurs n'ont eu à se référer à un employé en particulier (performance satisfaisante ou insatisfaisante) que pour répondre aux énoncés mesurant le SEP intégrés aux questionnaires Temps 1 et Temps 2. Il importe de souligner que seule la consigne différait : les énoncés étaient les mêmes pour les deux versions des questionnaires (performance satisfaisante ou insatisfaisante). Ces distinctions ont mené à l'élaboration de quatre questionnaires, soit deux questionnaires pour les participants qui devaient se référer à un employé dont la performance était satisfaisante et deux autres pour ceux qui devaient se référer à un employé dont la performance était insatisfaisante. La figure 2.1 présente une catégorisation des quatre questionnaires conçus.

	Performance satisfaisante	Performance insatisfaisante
Premier temps de mesure	Questionnaire Temps 1 – Performance satisfaisante	Questionnaire – Temps 1 – Performance insatisfaisante
Second temps de mesure	Questionnaire Temps 2 – Performance satisfaisante	Questionnaire Temps 2 – Performance insatisfaisante

Figure 2.1 Catégorisation des questionnaires de recherche

Les prochaines lignes décrivent les deux phases d'administration en précisant brièvement le contenu des questionnaires Temps 1 et Temps 2. Les qualités métrologiques de chacune des échelles seront décrites en détail dans une prochaine section.

Premier temps de mesure : Test psychométrique et Questionnaire – Temps 1

La première phase de collecte des données s'est effectuée en présence de la chercheuse. Cette dernière expliquait d'abord l'objectif de la recherche aux participants en reprenant le document explicatif qui leur avait été acheminé au préalable par courriel. Les participants étaient ensuite invités à remplir un formulaire de consentement précisant que les informations recueillies resteraient strictement confidentielles et qu'elles ne seraient utilisées qu'aux fins du projet de recherche (annexe 3). Il était également précisé aux évaluateurs que leur participation n'avait aucune conséquence sur le plan administratif ou sur leur emploi.

Afin de vérifier les hypothèses relatives à l'influence de la personnalité sur la propension à surévaluer le rendement, un test psychométrique, en l'occurrence l'Inventaire de Personnalité Révisé NEO (NEO PI-R, Costa et McCrae, 1992) a ensuite été administré aux participants. La passation du NEO PI-R exige la présence physique de l'administrateur du test afin de s'assurer d'une administration standardisée.

Quant aux Questionnaires Temps 1 (performance satisfaisante (annexe 4) et performance insatisfaisante (annexe 5)), ils incluaient une partie des échelles mesurant les variables indépendantes suivantes :

Section I : « Efficacité personnelle de l'évaluateur ». Cette première section du questionnaire vise la mesure de l'efficacité personnelle de l'évaluateur dans l'exercice des diverses tâches permettant de gérer adéquatement le rendement de ses employés (SEP- Gestion du rendement). Une mesure additionnelle de SEP a été intégrée à cette section, soit les 12 énoncés du *Performance Appraisal Self-Efficacy Scale* (Bernardin et Villanova, 2005), traduits en français.

Section II : « Comportements des évaluateurs ». Cette seconde section porte sur la perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement. Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure ils sont en accord avec diverses raisons susceptibles d'inciter leurs collègues gestionnaires à sous-évaluer ou surévaluer le rendement de leurs employés et à s'abstenir de leur transmettre de la rétroaction critique.

Section III : « Climat entourant l'évaluation du rendement ». Cette seconde section comprend des énoncés relatifs à la valorisation du processus d'évaluation du rendement et à la culture de rétroaction.

Section IV : « Informations générales ». La dernière section vise à obtenir des informations relativement aux caractéristiques démographiques des répondants, à leur ancienneté dans l'organisation et dans leur poste actuel, à leur expérience d'évaluateur et à leur portée de gestion.

Finalement, une enveloppe contenant le deuxième questionnaire (Questionnaire Temps 2) et une enveloppe de retour était remise à chaque participant. Cette première rencontre durait environ 2 heures (explication du formulaire de consentement, des principaux objectifs et étapes de la recherche, passation du NEO PI-R et du Questionnaire Temps 1).

Afin de permettre l'appariement des questionnaires Temps 1, Temps 2 et du test psychométrique pour chaque répondant, un numéro d'identification propre à chacun était inscrit sur tous les documents. La chercheuse principale a été la seule personne à gérer l'appariement des questionnaires Temps 1, Temps 2 et du test psychométrique.

Deuxième temps de mesure : Questionnaire – Temps 2

Les deuxièmes questionnaires (Questionnaire Temps 2 – Performance satisfaisante (annexe 6) et Questionnaire Temps 2 – Performance insatisfaisante (annexe 7)) comprenaient les mesures des variables indépendantes supplémentaires et l'échelle de surévaluation du rendement (variable dépendante). Les participants étaient priés de respecter un délai d'un minimum de deux semaines avant de compléter et de retourner ce deuxième questionnaire par la poste à la chercheuse. Dans les rares cas où le deuxième questionnaire n'a pas été reçu après deux mois, un courriel de rappel personnalisé a été acheminé aux participants qui avaient divulgué leur adresse de courrier électronique. Les Questionnaires – Temps 2 incluaient les échelles suivantes :

Section I : « L'entretien d'évaluation du rendement ». Cette première section vise à mesurer le sentiment d'efficacité personnelle des répondants à l'égard de la dimension interpersonnelle et relationnelle de l'entretien d'évaluation du rendement (SEP- Relationnel).

Section II : « Finalités de l'évaluation du rendement ». La perception des répondants quant aux finalités de l'évaluation du rendement est mesurée dans cette deuxième section et sera contrôlée dans les analyses statistiques.

Section III : « Comportement de l'évaluateur ». La variable dépendante de l'étude, soit la propension à surévaluer le rendement, est mesurée dans cette troisième section.

Section IV : « Modalités de la rétroaction ». Les répondants sont invités à indiquer s'ils souhaitent recevoir de la rétroaction sur leurs résultats au test psychométrique (profil sommaire de personnalité) par téléphone ou par courriel et sont priés de préciser les informations permettant à la chercheuse principale de les joindre. Les participants qui requéraient l'anonymat et qui souhaitaient obtenir une rétroaction étaient invités à choisir un moment selon un horaire de rendez-vous téléphoniques suggérés par la chercheuse. Ces participants devaient contacter celle-ci au moment convenu pour obtenir leur rétroaction.

Rétroactions aux participants et à l'organisation

Une rétroaction verbale a été transmise aux gestionnaires qui en ont manifesté le désir au terme de l'expérimentation. Bien que la rétroaction portât surtout sur les résultats obtenus à l'Inventaire de Personnalité (NEO PI-R), des informations leur ont également été divulguées relativement à leur SEP de même qu'à leur perception du contexte organisationnel. Au total, 77 participants se sont prévalus d'une rétroaction sur leurs résultats.

Parmi les organisations participantes, une seule a souhaité obtenir un retour d'informations sur les résultats agrégés de l'ensemble des répondants. À cette fin, deux présentations ont été organisées; l'une aux conseillers en ressources humaines responsables du processus de gestion du rendement dans cette organisation et l'autre à un groupe constitué de gestionnaires, de professionnels et de membres de la direction. Les présentations décrivaient les grandes lignes du cadre conceptuel, les résultats obtenus relativement aux variables contextuelles (p. ex. : perception du contexte organisationnel entourant la gestion du rendement et de la culture de rétroaction) et à la variable dépendante (surévaluation du rendement) mesurées dans le cadre de la recherche. Des recommandations et des pistes de réflexion à la lumière des résultats ont également été suggérées.

Bien que les deux organisations ciblées pour la recherche, une institution financière et un organisme de sécurité publique, soient caractérisées par des contextes organisationnels fort différents, l'expérimentation s'est déroulée de façon similaire, eu égard à certaines modifications. Par exemple, les répondants œuvrant au sein de l'institution financière (n = 74) étaient localisés dans dix régions différentes du Québec. La première phase d'administration s'est donc effectuée dans chacune de ces régions.

Quant à l'organisme de sécurité publique ($n = 48$), les politiques et les pratiques organisationnelles requéraient des précautions supplémentaires afin d'assurer l'anonymat des répondants lors de la collecte des données et la transmission de la rétroaction. Par exemple, certains renseignements susceptibles de révéler l'identité des répondants n'ont pu être obtenus (ex. : nombre exact de subordonnés, ancienneté dans le poste actuel). Par ailleurs, avant d'être utilisé auprès des répondants, le contenu des questionnaires a été validé par une équipe de professionnels du département des ressources humaines de cette organisation et certains énoncés des questionnaires ont été retirés lorsqu'ils étaient jugés non pertinents pour l'organisation ou susceptibles d'être contestés par les répondants.

2.2 Échantillon final utilisé pour la recherche

Globalement, l'échantillon final des participants à l'étude est composé de 122 évaluateurs, dont 74 proviennent d'une institution financière et 48, d'une organisation du secteur de la sécurité publique. Au total, 77 hommes et 45 femmes ont rempli le test psychométrique et les deux questionnaires de recherche.

Tel que mentionné précédemment, la méthode de recrutement utilisée (conseillers ressources humaines → cadres supérieurs → gestionnaires → autres gestionnaires lorsque possible) ne permet pas de connaître le nombre exact de gestionnaires approchés pour participer à l'étude. Puisque nous n'avons pu communiquer avec les cadres supérieurs, la nature de leur collaboration demeure inconnue. De la même façon, il n'a pas été possible de vérifier le nombre de gestionnaires rejoints par leurs collègues. Cependant, les renseignements fournis par les conseillers de chacune des organisations permettent d'estimer à 320 le nombre de gestionnaires sollicités initialement, menant à un taux de réponse approximatif de 38,1 %. Le tableau 2.2 illustre qu'au total, seulement 10 participants n'ont pas complété le deuxième questionnaire. Ainsi, le taux de rétention des participants entre les deux temps de mesure est de 92,4 %.

Tableau 2.2

Synthèse du nombre d'évaluateurs ayant été sollicités, ayant complété les questionnaires et le test psychométrique et ayant obtenu de la rétroaction

	Répondants sollicités initialement	Répondants ayant complété le 1 ^{er} temps de mesure ¹	Répondants ayant complété le 2 ^e temps de mesure ²	Répondants ayant obtenu de la rétroaction
Organisations				
Institution financière	210	82	74	53
Organisme de sécurité publique	110	50	48	24
Total	320	132	122	77

¹ Le premier temps de mesure renvoie à l'administration du Questionnaire – Temps 1 et du NEO PI-R.

² Le deuxième temps de mesure consiste à compléter et à acheminer par la poste le Questionnaire – Temps 2.

Globalement, les 122 participants avaient 15,4 ans d'expérience au sein de leur entreprise (É.T.= 8). Les gestionnaires les moins expérimentés avaient 1 an d'expérience alors que le gestionnaire ayant la plus grande ancienneté avait à son actif 33 ans de service à l'intérieur de son organisation. Les participants œuvrant au sein de l'institution financière avaient en moyenne 5 ans et demi d'ancienneté dans leur poste actuel (É.T. = 6) et supervisaient en moyenne 16 subordonnés (É.T. = 12). Il n'a pas été possible de recueillir des données relatives à l'ancienneté des participants provenant de l'organisme de sécurité publique puisqu'elles auraient permis de les identifier.

Quant à l'expérience des participants à titre d'évaluateurs, la moyenne des gestionnaires avaient évalué le rendement d'employés pendant 9 ans (É.T. = 7). Certains gestionnaires n'évaluaient le rendement de leurs employés que depuis 1 mois tandis qu'un gestionnaire a confié avoir effectué des évaluations de rendement pendant 28 ans. Il est important de souligner que l'expérience de l'évaluateur rapportée ici ne se restreint pas à celle acquise au sein de l'organisation actuelle où travaillent les participants.

Une grande variation est observée dans le nombre de subordonnés supervisés par les participants provenant de l'institution financière, soit de 2 à 58 subordonnés. Quant aux participants travaillant au sein de l'organisation en sécurité publique, ils ont pour la plupart entre 6 et 10 employés (mode) sous leur responsabilité.

2.3 Mesures des variables indépendantes

Cette dernière section est réservée à la présentation et à la justification du choix des instruments utilisés dans la présente recherche afin de mesurer les variables indépendantes (SEP, conscience, agréabilité, valorisation du processus d'évaluation du rendement, politisation du processus d'évaluation du rendement et culture de rétroaction), la variable dépendante (propension des évaluateurs à surévaluer le rendement) et les variables contrôles (niveau de performance des employés et finalités de l'évaluation du rendement).

La structure factorielle de l'ensemble des échelles mesurant les variables indépendantes a été vérifiée à l'aide d'analyses factorielles exploratoires avec rotation oblique (méthode *oblimin*). Il existe deux types de rotation, soit oblique ou orthogonale. La rotation orthogonale (ex. : méthode Varimax) minimise la corrélation qui peut exister entre les dimensions. Ce type de solution est rarement possible en sciences sociales puisqu'il existe habituellement des liens conceptuels entre les dimensions d'un même construit (Field, 2005). En contrepartie, la rotation oblique est tout indiquée lorsque la corrélation entre les dimensions qui composent le construit examiné est reconnue théoriquement et empiriquement (ex. : sous-dimensions des variables « valorisation du processus d'évaluation du rendement » et « culture de rétroaction ») ou pour des construits psychologiques tels que des traits de personnalité et des attitudes (Fabrigar, MacCallum, Wegener et Strahan, 1999; Field, 2005). De plus, le recours à la rotation oblique est justifié statistiquement lorsque les corrélations entre les composantes sont supérieures à 0.30, ce qui est le cas pour l'ensemble des dimensions examinées hormis une exception ($r = .27$, $p < .01$, entre le Climat de confiance et la Formation sur la gestion du rendement, deux dimensions de la valorisation de l'évaluation du rendement) (Iacobucci *et al.*, 2001). Par ailleurs, les facteurs qui avaient un coefficient de saturation croisé ou inférieur à .50 ont été retirés des échelles (Field, 2005).

2.3.1 Conscience et agréabilité

La conscience et l'agréabilité des évaluateurs sont évaluées au moyen de la version française de l'Inventaire de Personnalité Révisé NEO (NEO PI-R) (Costa et McCrae, 1992) (traduction de Jean-Pierre Rolland, 1998). Cet inventaire mesure les cinq grands facteurs postulés dans la théorie des cinq facteurs (*Big Five*), soit le névrosisme, l'extraversion,

l'ouverture, l'agréabilité et la conscience. Chacun des cinq facteurs est représenté par six échelles comportant des facettes plus spécifiques. Chaque facteur est mesuré par 48 énoncés (8 énoncés par facette pour un total de 240 énoncés). Les participants doivent répondre aux 240 affirmations selon une échelle en cinq points de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Le facteur *agréabilité* est composé des facettes suivantes : confiance, droiture, altruisme, soumission, modestie et sensibilité. Le facteur *conscience* est quant à lui représenté par la compétence, l'ordre, le sens du devoir, la recherche de réussite, l'autodiscipline et la réflexion.

La typologie des cinq facteurs a été largement étudiée en contexte organisationnel au cours de la dernière décennie (Perrewé et Spector, 2002). Les chercheurs s'entendent sur le fait que les cinq facteurs compris dans la théorie des cinq facteurs représentent les cinq dimensions fondamentales de la personnalité (Mount et Barrick, 1995). En effet, ces cinq facteurs sont retrouvés de façon régulière dans les études réalisées à différents moments, dans divers contextes et cultures (ex. : Digman, 1990; McCrae, Costa, del Pilar, Rolland et Parker, 1998). Wiswesvaran et Ones (2000) ont effectué une méta-analyse à partir d'études qui ont mesuré la cohérence interne des facteurs de cette théorie. Leur méta-analyse révèle une cohérence interne de .78 et .75 pour la *conscience* et l'*agréabilité* respectivement. Wiswesvaran et Ones (2000) ont également examiné les coefficients de fidélité test-retest des Big Five dans leur méta-analyse, soit .69 pour l'*agréabilité* et .72 pour la *conscience*.

Le NEO PI-R est probablement l'instrument autoadministré mesurant la théorie des cinq facteurs le plus validé dans la littérature (Judge et Bono, 2000). Le NEO PI-R s'avère un instrument de choix, sur le plan théorique aussi bien que psychométrique. Le NEO PI-R s'appuie sur des décennies de recherches et d'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires qui attestent sa pertinence pour mesurer la personnalité (Aluja *et al.*, 2005). La fidélité, la stabilité et la validité de construit des échelles ont été démontrées dans de nombreuses études portant sur des échantillons d'adultes (Costa et McCrae, 1992). La stabilité de la structure factorielle du NEO PI-R a été démontrée dans de multiples contextes culturels (Anderson et Ones, 2003). La validité de construit, la validité convergente et divergente du NEO PI-R a été observée lors de maintes études démontrant que les échelles du NEO PI-R sont corrélées avec des échelles analogues d'autres instruments (Costa et McCrae,

1992). Par ailleurs, les valeurs psychométriques de l'adaptation française du NEO PI-R ont été examinées afin d'évaluer son équivalence avec la version anglaise originale auprès d'un échantillon d'étudiants francophones ($n = 447$) (Rolland, 1998a, b). La structure factorielle, composée de cinq facteurs, a été reproduite. La consistance interne des facteurs s'est avérée satisfaisante, variant de .83 à .90, soit .87 et .90 pour les facteurs *conscience* et *agréabilité* respectivement.

Dans la présente recherche, des analyses factorielles exploratoires ont été effectuées en forçant cinq facteurs. Cette décision est justifiée par la littérature démontrant que la structure de la personnalité se définit en cinq facteurs (Mount et Barrick, 1995). Après avoir retiré les facettes dont le coefficient de saturation était croisé ou trop faible, toutes les facettes restantes se sont exprimées sous le bon facteur. Le tableau 2.3 illustre la solution factorielle obtenue. Les analyses factorielles démontrent que le facteur *névrosisme* est constitué des six facettes (*anxiété, colère-hostilité, dépression, conscience de soi, impulsivité et vulnérabilité*) proposées par Costa et McCrae (1992) et obtient un coefficient alpha de .83. Le facteur *ouverture* est, quant à lui, composé de 5 facettes, soit *rêveries, esthétique, actions, idées et valeurs*, avec un coefficient alpha de .71. Le facteur *extraversion* est constitué de trois des six facettes originales, soit *chaleur, grégarisme et émotions positives*, avec un coefficient alpha de .64. Quant aux deux facteurs à l'étude dans le cadre de cette recherche, soit l'*agréabilité* et la *conscience*, le premier est constitué des facettes *droiture, soumission et sensibilité* tandis que le second comprend les facettes *compétence, ordre, sens du devoir, recherche de réussite et autodiscipline*. Les coefficients de cohérence interne alpha s'élèvent à .55 pour le facteur *agréabilité* et .76 pour le facteur *conscience*. Bien qu'il faille considérer parcimonieusement le facteur agréabilité dans les analyses subséquentes étant donné sa cohérence interne clairement inférieure à celle rapportée dans la littérature, la cohérence interne de la *conscience* s'apparente aux résultats obtenus antérieurement (.75 et .78 pour l'*agréabilité* et la *conscience* respectivement, Wiswesvaran et Ones, 2000).

Tableau 2.3
Analyse factorielle des facettes du NEO PI-R :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Facettes	Névrosisme	Ouverture	Conscience	Agréabilité	Extraversion
Anxiété (N1)	.81				
Colère/ Hostilité (N2)	.73				
Dépression (N3)	.71				
Conscience de soi (N4)	.73				
Impulsivité (N5)	.61				
Vulnérabilité (N6)	.57				
Fantaisie (O1)		.74			
Esthétique (O2)		.69			
Actions (O4)		.55			
Idées (O5)		.79			
Valeurs (O6)		.56			
Compétence (C1)			.72		
Ordre (C2)			.74		
Sens du devoir (C3)			.59		
Recherche de réussite (C4)			.63		
Autodiscipline (C5)			.69		
Droiture (A2)				.66	
Soumission (A4)				.68	
Sensibilité (A6)				.69	
Chaleur (E1)					.69
Grégarité (E2)					.70
Émotions positives (E6)					.76
Variance expliquée	21.23 %	12.98 %	9.09 %	7.65 %	6.85 %
Variance cumulative expliquée	21.23 %	34.25 %	43.33 %	50.98 %	57.83 %

Note. Les facettes qui ont été retirées sont : *sentiment* (O3), *affirmation* (E3), *activité* (E4), *émotions fortes* (E5), *confiance* (A1), *altruisme* (A3), *modestie* (A5), *réflexion* (C6).

2.3.2 Sentiment d'efficacité personnelle

Selon la littérature, les compétences des évaluateurs au regard des tâches traditionnellement associées à l'évaluation du rendement (ex. : observation du rendement, définition des attentes, évaluation du rendement selon les critères établis) ne sont pas suffisantes pour assurer la qualité et l'efficacité du processus d'évaluation du rendement (Bernardin et Villanova, 2005; Neck, Stewart et Manz, 1995). Il semble que les compétences à l'égard de la gestion des situations conflictuelles et de la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement s'avèrent essentielles. Le SEP des évaluateurs est donc examiné à l'égard des responsabilités qui s'inscrivent dans le cycle de gestion du rendement et quant à la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement.

L'échelle de SEP interroge les participants quant à leur niveau de confiance à réaliser diverses tâches qui permettent de gérer adéquatement le rendement de leurs employés et à composer avec les réactions émotives de ces derniers lors de l'entretien d'évaluation du rendement. Les participants doivent indiquer leur niveau de confiance pour chacun des énoncés répartis dans les Questionnaires Temps 1 et Temps 2 à l'aide d'une échelle en cinq points où 1 représente « Pas du tout confiant » et 5 « Pleinement confiant » (annexes 4, 5, 6 et 7).

Les 20 énoncés renvoyant aux étapes de la gestion du rendement (sous-dimension SEP – Gestion du rendement) s'inspirent des résultats de l'étude de Fink et Longenecker (1998), présentée précédemment, qui met en lumière les compétences jugées essentielles par les gestionnaires pour assumer adéquatement leurs responsabilités d'évaluateur. En guise de rappel, Fink et Longenecker (1998) ont ciblé les compétences suivantes : connaissance des procédures, des politiques et des formulaires d'évaluation, connaissance des objectifs de l'évaluation, habileté à clarifier et à communiquer les attentes (objectifs), capacité de jugement et habileté à prendre des décisions efficaces, aptitudes de coaching, compétences de communication écrite et verbale, capacité à déléguer, à former et à développer les compétences des employés, habileté à observer et à documenter la performance, compétence de counselling favorisant le développement et la gestion de carrière, habileté en regard de la résolution de conflits et de problèmes, et finalement, connaissance des lois et de l'éthique.

À titre d'exemples, les participants sont interrogés quant à leur capacité à « utiliser les formulaires d'évaluation du rendement adéquatement », à « clarifier les attentes avec le subordonné » et à « fixer des objectifs à long terme avec le subordonné ». Les énoncés permettant de mesurer le SEP à l'égard de la réalisation des diverses étapes de la gestion du rendement sont consignés dans la Section I du premier questionnaire (annexes 4 et 6).

Les 12 énoncés de l'échelle mesurant le SEP à l'égard de la capacité à gérer les réactions négatives des employés lors l'entretien d'évaluation du rendement (sous-dimension SEP-Relationnel) s'inspirent de deux instruments qui mesurent l'aisance avec laquelle les gestionnaires transmettent de la rétroaction critique et gèrent les situations conflictuelles lors de l'entretien d'évaluation du rendement, soit la *Scale of Self-Efficacy for Giving*

Performance Feedback d'Abbott et Bernardin (1983) et la *Performance Appraisal Discomfort Scale* (PADS) conçue par Villanova, Bernardin, Dahmus et Sims (1993).

La *Scale of Self-Efficacy for Giving Performance Feedback* a été élaborée par Abbott et Bernardin (1983) mais publiée par Bernardin et Beatty (1984). Les répondants doivent indiquer leur niveau d'inconfort sur une échelle de 1 (aucun inconfort) à 5 (inconfort élevé) face à 27 énoncés qui décrivent des situations propres à l'évaluation du rendement (ex. : « Dire à un employé que sa performance est satisfaisante sans plus, en sachant qu'il s'attend à une cote d'évaluation supérieure (requis pour bénéficier d'une augmentation salariale) », « Permettre à un employé d'exprimer son point de vue relativement à un problème sur le plan de sa performance », « Encourager un employé à s'autoévaluer »).

Villanova, Bernardin, Dahmus et Sims (1993) ont repris l'instrument original d'Abbott et Bernardin (1983) et en ont retiré 7 énoncés pour produire un nouvel instrument qu'ils ont intitulé *Performance Appraisal Discomfort Scale* (PADS). Similairement à la *Scale of Self-Efficacy for Giving Performance Feedback*, les répondants doivent indiquer leur niveau d'inconfort en regard de 20 énoncés sur une échelle en 5 points où 1 représente « Aucun inconfort » et 5 « Inconfort élevé ». Des analyses factorielles effectuées par Villanova *et al.* (1993) indiquent que le PADS mesurent l'aisance de l'évaluateur à l'égard de quatre actions plus spécifiques, soit transmettre de la rétroaction critique aux employés (ex. : « Dire à un employé qu'il peut s'améliorer »), encourager les employés à faire le suivi de leur performance (ex. : « Encourager les employés à s'autoévaluer »), solliciter les réactions des évalués face à leur évaluation de rendement (ex. : « Permettre aux employés de faire part de leur vision ») et justifier les évaluations de rendement aux employés (ex. : « Devoir justifier les résultats d'évaluation »). Le PADS démontre une cohérence interne élevée avec un alpha de Cronbach équivalent à .84 de même qu'une stabilité temporelle satisfaisante, soit une corrélation de .78 (après un délai de 10 semaines) (Villanova *et al.*, 1993).

Il importe de souligner que la *Performance Appraisal Discomfort Scale* (PADS) et la *Scale of Self-Efficacy for Giving Performance Feedback* mesurent « l'inconfort » des gestionnaires et non leur SEP proprement dit. Bien que l'inconfort et le SEP soient des construits étroitement liés, il a été jugé plus judicieux de mesurer le SEP plutôt que

l'inconfort des évaluateurs pour des raisons théoriques et empiriques. Il apparaît que l'inconfort et le SEP sont des concepts étroitement reliés, pratiquement indissociables sur le plan théorique. Un évaluateur qui ressent de l'inconfort à évaluer le rendement de ses employés aura fort probablement un faible SEP dans l'exercice de son rôle d'évaluateur. En effet, un faible SEP conduit à un sentiment d'inconfort et à une plus grande propension des évaluateurs à être complaisants dans leurs évaluations de rendement (Villanova et Bernardin, 1991). À l'opposé, un évaluateur qui se sent à l'aise dans les diverses responsabilités qui s'inscrivent dans son rôle d'évaluateur aura probablement un SEP élevé concernant ses compétences d'évaluateur. Il semble en effet que le SEP et le confort soient positivement corrélés ($r = .25$, $p < .05$, Tziner *et al.*, 2002; $r = .48$ et $r = .22$, $p < .05$, Tziner *et al.*, 2003; $r = .75$ $p < .05$ *one-tailed test*, Tziner et Murphy, 1999; $r = .21$ $p < .05$, Tziner *et al.*, 2001).

Sur le plan empirique, le confort ne semble pas un construit plus méritoire que le SEP. Bien que certaines études aient démontré que l'inconfort et l'indulgence des évaluateurs soient positivement corrélés ($r = .33$ et $.48$, $p < .05$, Villanova *et al.*, 1993; $r = .37$, $p < .05$, Tziner *et al.*, 1999), une étude n'a pu établir de lien entre les deux concepts (Tziner *et al.*, 2001) et une autre conclut, contrairement aux attentes, que le « confort » des évaluateurs est associé à la surévaluation du rendement ($r = .22$, $p < .05$, Tziner *et al.*, 2002).

Étant donné les conclusions divergentes des études s'étant intéressées au lien entre l'inconfort des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement (Tziner *et al.*, 1999, 2001, 2002; Villanova *et al.*, 1993) de même qu'à l'ampleur des fondements théoriques soutenant le construit de SEP comparativement à l'inconfort, la présente étude considère le SEP plutôt que l'inconfort des gestionnaires. En effet, le SEP bénéficie de nombreuses vérifications empiriques qui démontrent son influence sur les comportements des individus (Bandura, 1997; Judge et Bono, 2001; Judge *et al.*, 2007). Ainsi, l'idée originale de l'instrument d'Abbott et Bernardin (1983), la *Scale of Self-Efficacy for Giving Performance Feedback*, a été reprise mais en modifiant l'échelle afin de respecter la définition originale du SEP, à savoir l'appréciation du niveau de confiance de l'individu à l'égard de sa capacité à réaliser une tâche avec succès (Bandura, 1977). Cette modification honore également la recommandation de Bernardin et Villanova (2005) d'opter pour une échelle mesurant le niveau de confiance en cinq points.

Les participants doivent indiquer sur une échelle de 1 (pas du tout confiant) à 5 (pleinement confiant) leur niveau de confiance à adopter des comportements tels que « Faire face à un subordonné vexé par son résultat d'évaluation », « Faire face à mon subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entretien d'évaluation du rendement », « Faire face à un subordonné qui insiste pour dire que son autoévaluation est supérieure à celle qui est effectuée par l'évaluateur ». Par ailleurs, des énoncés que nous jugions moins pertinents ou tendancieux figurant dans l'échelle originale d'Abbott et Bernardin (1983) n'ont pas été repris dans la présente recherche (ex. : « Demander à un employé masculin de s'améliorer », « Demander à un employé féminin de s'améliorer », « Souligner son intolérance face à de longues pauses »). Les énoncés relatifs au SEP lié à la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement sont intégrés dans la section I du deuxième questionnaire (Questionnaire Temps 2 – performance satisfaisante (annexe 6) et Questionnaire Temps 2 – performance insatisfaisante (annexe 7)).

Afin de s'assurer que le SEP soit mesuré tant sur le plan de la gestion du rendement que de la gestion des situations interpersonnelle délicates, une analyse factorielle exploratoire a été effectuée en forçant deux facteurs. Après avoir éliminé les énoncés ayant des coefficients de saturation croisés ou trop faibles, la solution en deux facteurs a permis d'expliquer 53.3 % de la variance. De plus, à la lumière des résultats présentés dans le tableau 2.4, les 20 énoncés liés à la gestion du rendement et les 12 énoncés associés à la gestion des situations interpersonnelles voient leurs coefficients de saturation s'exprimer sous le bon facteur. Les coefficients de cohérence interne alpha est de .95 pour la mesure de SEP.

Tableau 2.4
Analyse factorielle des sous-dimensions du sentiment d'efficacité personnelle :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	SEP – Gestion du rendement	SEP- Relationnel
1. Réaliser une évaluation conforme aux procédures légales.	.54	
2. Utiliser les formulaires d'évaluation adéquatement.	.68	
3. Évaluer la performance de mon subordonné en respectant les politiques d'évaluation en vigueur dans l'organisation.	.69	
4. Justifier mon évaluation auprès de mon subalterne.	.64	
5. Fournir du feed-back positif à mon subalterne.	.63	
6. Fournir du feed-back négatif à mon subalterne.	.62	
7. Indiquer à mon subalterne que sa performance doit s'améliorer.	.57	
8. Clarifier les attentes avec mon subordonné.	.78	
9. Fixer des objectifs à court terme avec mon subalterne.	.72	
10. Fixer des objectifs à long terme avec mon subalterne.	.72	
12. Élaborer des stratégies pour aider mon subalterne à atteindre ses objectifs professionnels.	.69	
13. Discuter de la performance au travail avec mon subalterne.	.67	
14. Observer les comportements critiques de façon régulière.	.63	
15. Documenter l'évaluation du rendement de mon subalterne à l'aide de comportements précis.	.71	
16. Identifier les comportements liés à une performance supérieure.	.64	
17. Identifier les comportements liés à une performance satisfaisante.	.67	
18. Identifier des comportements liés à une performance insatisfaisante	.59	
19. Créer un climat propice à l'échange lors de l'entrevue d'évaluation du rendement.	.56	
20. Communiquer un message clair lors des entrevues d'évaluation du rendement.	.52	
21. Utiliser un vocabulaire approprié lors des entrevues d'évaluation du rendement	.55	
1. Fournir des arguments à mon employé qui n'est pas en accord avec son évaluation		.66
2. Faire face à mon subordonné qui est vexé par mon évaluation de sa performance.		.85
3. Faire face à mon subordonné qui devient défensif lorsque je lui parle de ses « points à améliorer ».		.88
4. Demander à mon subordonné de modifier ses attitudes ou ses comportements au travail.		.78
5. Faire face à mon subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entretien d'évaluation du rendement.		.82
6. Faire face à mon subordonné qui s'emporte avec beaucoup d'émotivité lors de l'entretien d'évaluation du rendement.		.82
7. Faire face à mon subordonné qui insiste pour dire que son auto-évaluation est supérieure à l'évaluation que je fais de son rendement.		.89
8. Faire face à mon subordonné qui se sent lésé par son évaluation.		.87

Énoncés	SEP – Gestion du rendement	SEP- Relationnel
9. Faire face à mon subordonné qui a une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je lui transmets.		.78
11. Faire face à mon subordonné qui n'admet pas qu'il doit améliorer certaines dimensions de sa performance (résultats, attitude, comportements, etc.) lors de l'entretien d'évaluation du rendement.		.85
12. Dire à mon subordonné qui a des difficultés interpersonnelles qu'il devra trouver une solution pour remédier à la situation.		.68
15. Répondre à mon subordonné qui m'accuse d'avoir des partis pris lors de l'évaluation du rendement de mes employés.		.78
Variance expliquée	39.83 %	13.51 %
Variance cumulative expliquée	39.83 %	53.34 %

Note. Étant donné leur coefficient de saturation inférieur à .50 ou croisé, les énoncés suivants ont été retirés pour les sous-dimensions SEP – Gestion du rendement et SEP- Relationnel.

SEP – Gestion du rendement

- 11. Revoir la description de tâche de mon subordonné
- 22. Encourager mon subordonné à participer à l'entrevue d'évaluation
- 23. Encourager mon subordonné à s'auto-évaluer

SEP- Relationnel

- 10. Demander à mon employé son point de vue par rapport à mon évaluation de sa performance au travail.
- 13. Accorder une cote d'évaluation supérieure à mon subordonné qui fait preuve de performance exceptionnelle pendant la dernière période d'évaluation.
- 14. Accorder une cote d'évaluation inférieure à mon subordonné qui démontre un niveau de performance insatisfaisant.
- 16. Dire à mon subordonné que je suis inconfortable à adopter un rôle d'évaluateur et de juger de sa performance, si tel est le cas.
- 17. Justifier auprès de mon subordonné l'évaluation que je fais de son rendement.

Validation préliminaire de la structure factorielle du Performance Appraisal Self-Efficacy Scale (PASES) (Bernardin et Villanova, 2005)

Bernardin et Villanova (2005) ont développé un instrument nommé *Performance Appraisal Self-Efficacy Scale* (PASES) pour mesurer quatre dimensions du processus de gestion du rendement qui semblent poser problème aux évaluateurs :

1. Gestion du processus de l'évaluation du rendement;
2. Subjectivité de l'évaluateur;
3. Gestion de l'entretien d'évaluation du rendement;
4. Inconfort des gestionnaires à proposer aux employés des moyens pour améliorer leur rendement.

Les douze énoncés de cette échelle, soit trois énoncés par dimensions, traduits en français, ont été intégrés au premier questionnaire (Questionnaire –Temps 1) de cette recherche (annexes 4 et 5). Les répondants doivent indiquer leur niveau de confiance à l'égard des douze énoncés sur une échelle en cinq points où 1 représente « Pas du tout confiant » et 5 « Pleinement confiant ».

Aucune étude ayant vérifié les qualités métrologiques de cet instrument n'a pu être recensée. Une analyse factorielle exploratoire combinée à une rotation *oblimin* a été effectuée dans le cadre de la présente étude afin de vérifier la solution factorielle en quatre facteurs postulée par Bernardin et Villanova (2005). Tel que mentionné précédemment, il s'avère pertinent de recourir à la rotation *oblimin* des facteurs, car ils renvoient tous au même construit, soit le SEP des évaluateurs (Field, 2005).

L'analyse factorielle n'a pas permis de retrouver les quatre dimensions proposées par Bernardin et Villanova (2005). Selon le tableau 2.5, l'analyse factorielle a plutôt révélé trois facteurs qui expliquent 64,8 % de la variance. Le premier facteur nommé « Gestion de l'entretien d'évaluation du rendement » regroupe les énoncés 26, 28, 30, 32 et 34. Les six énoncés proposés par Bernardin et Villanova (2005) pour mesurer les dimensions « Gestion de l'entretien d'évaluation du rendement » (énoncés 26, 32, et 35) et « Gestion du processus d'évaluation du rendement » (énoncés 24, 25, et 29) ont vu leurs coefficients de saturation s'exprimer sous les bons facteurs. Les énoncés appartenant aux dimensions « Subjectivité de l'évaluateur » (énoncés 27, 28, et 34) et « Suggestions pour améliorer le rendement » (énoncés 30, 31, 33) se sont dispersés entre les trois facteurs.

Les résultats de l'analyse factorielle corroborent les postulats de la littérature quant à la nécessité de miser sur les compétences des évaluateurs liées non seulement au processus d'évaluation du rendement mais également à la dimension relationnelle du processus, plus particulièrement interpellées lors de l'entretien d'évaluation du rendement. En effet, deux dimensions se sont distinguées suite à l'analyse factorielle de l'échelle de Bernardin et Villanova (2005), soit « la gestion de l'entretien d'évaluation du rendement » et la « gestion du processus d'évaluation du rendement », qui expliquent 44 % et 42% de la variance, respectivement. Des analyses statistiques réalisées *a posteriori* ont permis d'attester de la

validité critériée des deux dimensions de l'échelle de SEP de Bernardin et Villanova (2005). En effet, les deux dimensions entretiennent une relation significative et négative avec la propension à surévaluer le rendement ($r = -.29$, $p < .01$ pour les deux dimensions).

Puisque ces deux dimensions font référence essentiellement aux deux sous-dimensions du SEP examinées dans cette étude (SEP- Gestion du rendement et SEP- Relationnel) et puisque notre échelle bénéficie de qualités métrologiques enviables ($\alpha = .95$), il a été décidé d'utiliser l'échelle de SEP conçue aux fins de la présente étude plutôt que celle de Bernardin et Villanova (2005) qui nécessite d'être révisée afin de mesurer les quatre dimensions proposées initialement.

2.3.3 Valorisation du processus d'évaluation du rendement

Le questionnaire visant à mesurer la valorisation du processus d'évaluation du rendement comprenait à l'origine 29 énoncés inspirés des données qualitatives de Longenecker, Sims et Gioia (1987), Longenecker (1989) et Gioia et Longenecker (1994). Après avoir retiré 6 énoncés dont le coefficient de saturation était croisé ou trop faible, l'analyse factorielle a décelé 7 facteurs. Deux de ces facteurs ont été éliminés puisqu'ils ne contenaient que deux énoncés chacun. Tel que le démontre le tableau 2.6, la valorisation du processus d'évaluation du rendement se subdivise en cinq sous-échelles : *Importance accordée par la direction à l'évaluation du rendement* (5 énoncés, 1, 2, 3, 4, et 5; ex. : « La direction de mon organisation considère l'évaluation du rendement comme une nécessité »), *La gestion du rendement en tant qu'activité continue* (4 énoncés, 16, 20, 21 et 24; ex. : « Mon supérieur immédiat me fournit régulièrement du feedback sur ma performance »), *Climat de confiance* (3 énoncés, 10, 11 et 12; ex. : « Dans mon organisation, les gestionnaires et les employés se font confiance »), *Formation sur l'évaluation du rendement* (3 énoncés, 19, 22 et 23; ex. : « Dans mon organisation, les gestionnaires reçoivent une formation continue sur les principes de l'évaluation du rendement ») et *Dimension politique du processus d'évaluation du rendement* (3 énoncés, 6, 14 et 15; ex. : « Les évaluations du rendement de mon organisation sont biaisées pour des considérations organisationnelles »). Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord à l'égard des énoncés à l'aide d'une échelle de type Likert en sept points où 1 représente « Pas du tout en accord » et 7 « Très fortement en accord ».

Tableau 2.5

Analyse factorielle de l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle (PASES) de Bernardin et Villanova (2005) :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Gestion de l'entretien d'évaluation du rendement	Gestion du processus d'évaluation du rendement	Subjectivité de l'évaluation du rendement
26. Expliquer à des subordonnés qui croyaient mériter une évaluation supérieure, comment j'en suis arrivé à leur accorder la présente notation.	.71		
28. Effectuer des évaluations rigoureuses en sachant qu'elles sont susceptibles d'aller à l'encontre des attentes des subordonnés.	.73		
30. Fournir des recommandations à mes subordonnés afin qu'ils améliorent leur rendement.	.73		
32. Justifier une faible évaluation aux subordonnés qui ne croient pas la mériter.	.91		
33. Proposer aux employés qui ne désirent pas modifier leur façon d'exécuter leur travail des façons d'améliorer leur rendement.	.83		
35. Justifier la notation en expliquant les raisons sous-jacentes à mon évaluation auprès de subordonnés qui doutent de mes intentions.	.73		
24. Établir des normes de rendement rigoureuses et équitables pour évaluer le rendement de mes subordonnés.		.78	
25. Accorder une notation précise en me référant à mes observations du rendement de mes subordonnés.		.80	
27. Faire abstraction de mes biais personnels afin d'effectuer des évaluations de rendement rigoureuses.		.69	
29. Recueillir des observations et des données sur la performance des subordonnés afin de produire des évaluations de rendement précises.		.53	
31. Faire abstraction des événements de la vie personnelle de mes subordonnés qui pourraient expliquer leur faible rendement.			.85
34. Évaluer la performance de mes subordonnés indépendamment de mes sentiments personnels à leur égard.			.56
Variance expliquée	44.47 %	11.59 %	8.70 %
Variance cumulative expliquée	44.47 %	56.07 %	64.76 %

Tableau 2.6
Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la valorisation de la gestion du rendement :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Importance de l'évaluation	Climat de confiance	Activité continue	Formation	Précision	Dimension politique	Distinction entre les employés
1. Il existe un appui visible de la part de la direction de mon organisation lorsqu'il s'agit d'évaluation du rendement.	.68						
2. La direction de mon organisation fait un effort considérable afin de s'assurer que le système d'évaluation du rendement soit efficace.	.79						
3. La direction de mon organisation considère l'évaluation du rendement comme une nécessité.	.63						
4. L'évaluation du rendement est menée sérieusement par les gestionnaires de mon organisation.	.50						
5. Le système d'évaluation du rendement a été implanté d'une manière satisfaisante dans mon organisation.	.50						
10. Dans mon organisation, les gestionnaires et les employés se font confiance.		.85					
11. Dans mon organisation, il y a beaucoup de cordialité entre les gestionnaires et les employés.		.95					
12. Dans mon organisation, il y a beaucoup de coopération entre les gestionnaires et les employés.		.94					
16. Mon supérieur immédiat considère l'évaluation de mes subordonnés comme une partie importante de mes tâches.			.52				
20. Mon supérieur immédiat me fournit régulièrement du feed-back sur ma performance.			.81				
21. Lors de ma dernière évaluation du rendement, mon supérieur immédiat a effectué une entrevue d'évaluation rigoureuse et efficace avec moi. <i>(n'encerclez aucune valeur si vous n'avez pas eu d'entrevue d'évaluation avec votre supérieur)</i>			.88				
24. Mon supérieur immédiat me fournit du feed-back détaillé sur ma performance.			.81				
19. Dans mon organisation, les gestionnaires reçoivent une formation continue sur les principes de l'évaluation du rendement.				.84			
22. Dans mon organisation, il y a une volonté réelle d'implanter des programmes de formation sur l'évaluation du rendement.				.84			
23. La direction de mon organisation sollicite l'opinion des gestionnaires sur la façon d'améliorer le système d'évaluation du rendement.				.85			
25. Les gestionnaires bénéficient de suffisamment de temps pour effectuer les évaluations de rendement.					.81		
26. La direction accorde une importance particulière à la clarté et à la précision des critères d'évaluation du rendement.					.65		

Énoncés	Importance de l'évaluation	Climat de confiance	Activité continue	Formation	Précision	Dimension politique	Distinction entre les employés
6. L'évaluation du rendement constitue un exercice bureaucratique.						.79	
14. Les employés de mon organisation ne font pas confiance au système d'évaluation du rendement.						.59	
15. Les évaluations du rendement de mon organisation sont biaisées pour des considérations organisationnelles.						.69	
28. Le principe de distinguer les employés à performance élevée des employés à faible performance est largement accepté dans mon organisation.							.66
29. Les différents niveaux de performance (faible, moyen et élevé) sont clairement définis dans mon organisation.							.82
Variance expliquée	34.37 %	10.20 %	8.37 %	6.80 %	5.49 %	5.00 %	4.88 %
Variance cumulative expliquée	34.37 %	44.57 %	52.94 %	59.74 %	65.23 %	70.23 %	75.11 %

Note. Étant donné leur coefficient de saturation inférieur à .50 ou croisé, les énoncés suivants ont été retirés de la mesure initiale :

- 7. Mon supérieur immédiat croit que l'évaluation du rendement est un outil de gestion efficace.
- 8. Dans mon organisation, il y a une discussion franche et ouverte sur l'évaluation du rendement entre les gestionnaires et les subordonnés.
- 9. Les gestionnaires de mon organisation sont évalués régulièrement.
- 13. La direction de mon organisation fait de l'évaluation du rendement une activité continue.
- 17. Les membres de la direction de mon organisation ne préparent pas adéquatement les évaluations de rendement de leurs subordonnés.
- 18. Les membres de la direction de mon organisation biaisent délibérément les évaluations du rendement de leurs subordonnés.
- 27. Dans mon organisation, les gestionnaires sont récompensés pour la précision et la qualité des évaluations de rendement qu'ils effectuent.

Les coefficients alpha des cinq sous-échelles sont de .73 pour la sous-échelle *Dimension politique du processus d'évaluation du rendement*, .79 pour la sous-échelle *Formation sur l'évaluation du rendement*, .86 pour les sous-échelles *Importance accordée par la direction à l'évaluation du rendement* et *La gestion du rendement en tant qu'activité continue* et de .90 pour la sous-échelle *Climat de confiance*.

2.3.4 Politisation du processus d'évaluation du rendement

Le processus d'évaluation du rendement est considéré « politisé » lorsque les gestionnaires perçoivent que leurs congénères biaisent délibérément les évaluations de rendement de leur personnel (Tziner *et al.*, 1996). Les raisons qui motivent les gestionnaires à manipuler les évaluations du rendement renseignent sur les enjeux politiques et les dynamiques qui teintent le contexte organisationnel et qui influencent les comportements des évaluateurs.

Les énoncés de l'échelle utilisée pour mesurer la politisation du processus d'évaluation du rendement s'inspirent en partie du *Political Considerations in Performance Appraisal Questionnaire* (PCPAQ) élaboré par Tziner *et al.* (1996). Il est à noter que plusieurs énoncés du PCPAQ s'appuient sur l'étude de Villanova et Bernardin (1989) (ex. : « La majorité de mes collègues gestionnaires surestiment le rendement de leur subordonnés afin de motiver leurs subordonnés à fournir un rendement supérieur ») et de Longenecker, Sims et Gioia (1987) (ex. : « La majorité de mes collègues gestionnaires surestiment le rendement de leurs subordonnés afin d'éviter la confrontation avec un subalterne »). Le PCPAQ est caractérisé par une excellente cohérence interne ($\alpha = .97$ à $.98$, Tziner *et al.* 1996; et $\alpha = .94$, Tziner, 1999) et d'une bonne fiabilité test-retest ($r = .86$, Tziner *et al.*, 1996).

Outre le PCPAQ (Tziner *et al.*, 1996), les énoncés de l'échelle élaborée dans la présente étude pour mesurer la politisation du processus d'évaluation du rendement sont issus d'un amalgame de postulats théoriques (Murphy et Cleveland, 1995; Bernardin, 1987; Villanova et Bernardin 1989) et de récits anecdotiques (Longenecker *et al.*, 1987; Longenecker, 1989) présentant les raisons susceptibles de favoriser la surévaluation ou la sous-évaluation du rendement. Concernant la surévaluation du rendement, les énoncés

renvoient à diverses raisons invoquées pour surévaluer le rendement qui émanent des postulats théoriques de Murphy et Cleveland (1995). Ces derniers présentent quatre raisons fondamentales qui incitent les gestionnaires à surévaluer le rendement : 1) les conséquences favorables pour l'employé (ex. : la possibilité de recevoir des récompenses associées à une évaluation supérieure favorise la motivation de l'employé et l'harmonie des relations de travail); 2) les conséquences favorables pour le gestionnaire (ex. : des évaluations supérieures laissent croire à une performance exemplaire du gestionnaire et la possibilité d'obtenir davantage de récompenses liées à la performance des employés); 3) l'absence de réactions négatives (défensives) de l'employé; 4) le maintien de l'image de l'organisation (la bonne réputation de l'organisation et de l'employé). Quant aux énoncés relatifs à la sous-évaluation du rendement, ils découlent des récits anecdotiques rapportés par Longenecker *et al.* (1987).

Après avoir retiré 6 énoncés dont le coefficient de saturation était croisé ou trop faible, l'analyse factorielle a décelé 5 facteurs qui figurent dans le tableau 2.7 : *Surévaluation pour des raisons relationnelles ou sociales* (8 énoncés, ex. : « Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires qui surévaluent la performance de leurs subordonnés le font afin d'éviter que l'évaluation du rendement ne devienne une source de conflit avec leurs employés »), *Sous-évaluation du rendement* (3 énoncés, ex. : Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires qui sous-évaluent la performance de leurs subordonnés le font afin d'obliger leurs subordonnés à se soumettre aux demandes des superviseurs pour une plus grande productivité »), *Omission de transmettre la rétroaction critique* (4 énoncés, ex. : « Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires s'abstiennent de fournir du feed-back négatif »), *Surévaluation pour préserver une image favorable auprès du subordonné* (4 énoncés, ex. : « Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires qui surévaluent la performance de leurs subordonnés le font afin que leurs employés puissent évaluer positivement la compétence de leur superviseur »), *Surévaluation pour préserver une image favorable auprès de l'organisation* (5 énoncés, ex. : « Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires qui surévaluent la performance de leurs subordonnés le font afin d'accroître leur influence politique et leur statut au sein de l'organisation »).

Les répondants doivent indiquer sur une échelle de 1 (Pas du tout en accord) à 7 (Très fortement en accord) dans quelle mesure ils croient que certaines raisons ont motivé

leurs collègues gestionnaires à éviter de transmettre de la rétroaction négative à leurs employés de façon formelle ou informelle, à sous-évaluer et à surévaluer le rendement de leurs employés.

Il est à noter que les dimensions mises en lumière par l'analyse factorielle renvoyant aux motifs menant à la surévaluation sont cohérents avec les catégories postulées par Murphy et Cleveland (1995), soit les conséquences favorables pour l'employé et le gestionnaire, éviter des réactions négatives de l'employé et maintenir l'image favorable de l'organisation.

2.3.5 Culture de rétroaction

La culture de rétroaction se traduit par des interventions et des pratiques organisationnelles qui favorisent la qualité et l'efficacité de la transmission et de la réception de la rétroaction (London, 2003). La culture de rétroaction, telle que définie par London et Smither (2002) comprend trois dimensions : la qualité de la rétroaction transmise dans l'organisation, l'importance de la rétroaction et le soutien fourni aux gestionnaires et aux employés dans la transmission et l'utilisation de la rétroaction. Les énoncés proposés par London et Smither (2002) pour vérifier chacune de ces trois dimensions ont été traduits en français et intégrés dans le Questionnaire Temps 1 (annexes 4 et 5). Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord à l'égard des énoncés à l'aide d'une échelle de type Likert en sept points où 1 représente « Pas du tout en accord » et 7 « Très fortement en accord ».

Des analyses factorielles exploratoires ont été effectuées afin de vérifier la solution factorielle en trois facteurs proposée par London et Smither (2002). Après avoir retiré 4 énoncés dont les coefficients de saturation étaient croisés ou trop faibles, une structure en deux facteurs expliquant 58,6 % de la variance a été obtenue (tableau 2.8). Les quatre énoncés de la dimension *Importance de la rétroaction* (énoncés 35, 36, 37 et 38; ex. : « La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel ») ont tous vu leur coefficient de saturation s'exprimer sous le bon facteur. Le deuxième facteur est constitué de 6 énoncés (30, 32, 34, 39, 40 et 41; ex. : « Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés »). Puisque ce facteur comprend des énoncés associés davantage à la dimension *Soutien à la rétroaction* (énoncés 30, 39, 40 et 41;

ex. : « Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du coaching à leurs subordonnés ») qu'à la dimension *Qualité de la rétroaction* (énoncés 32 et 34; ex. : « Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés »), il est nommé *Soutien à la rétroaction*. Les coefficients alpha sont respectivement de .88 et .70 pour la sous-échelle *Importance de la rétroaction* et *Soutien à la rétroaction*. La consistance interne de l'échelle « Culture de rétroaction », constituée des 10 énoncés est de .87.

2.4 Mesure de la variable dépendante

Il demeure très difficile d'obtenir des mesures adéquates sur le plan psychométrique de la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement en milieu organisationnel. La plupart des mesures de complaisance confondent le niveau réel de performance des employés et les erreurs des évaluateurs (Murphy et Cleveland, 1995). Il s'avère donc complexe d'évaluer si les évaluations produites par les évaluateurs reflètent précisément la performance des employés.

La mesure de la propension à surévaluer délibérément le rendement adoptée dans le cadre de la présente étude est un questionnaire autorapporté constitué de 13 énoncés dont 6 proviennent de l'instrument original créé par Fried, Levi, Ben-David et Tiegs (1999) (énoncés 1, 2, 3, 6, 7 et 12; ex. : « Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé »). Les 7 autres énoncés proviennent des récits anecdotiques recueillis par Longenecker *et al.* (1987) et qui mettent en lumière diverses raisons qui amènent les gestionnaires à surévaluer le rendement (énoncés 4, 5, 6, 9, 10, 11 et 13 ex. : « Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels ») (annexes 6 et 7).

Tableau 2.7

Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la politisation de l'évaluation du rendement :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Surévaluation pour des raisons relationnelles ou sociales	Sous- évaluation du rendement	Omission de transmettre la rétroaction critique	Surévaluation pour conserver une image favorable auprès du subordonné	Surévaluation pour conserver une image favorable auprès de l'organisation
En général, je pense que la majorité des mes collègues gestionnaires surestiment la performance de leurs subordonnés afin...					
17. d'accroître ou de maintenir l'estime des employés à leur égard.	.68				
20. de ne pas donner de feed-back négatif puisqu'ils se sentent inconfortables à en fournir.	.72				
21. d'éviter que l'évaluation du rendement ne devienne une source de conflit avec leurs employés.	.73				
22. d'accroître leur popularité auprès des employés.	.72				
25. d'éviter la confrontation avec un subordonné.	.75				
26. d'épargner un subordonné dont la performance inférieure est due à des problèmes personnels.	.68				
28. d'éviter de rédiger un dossier permanent qui pourrait nuire à l'employé ultérieurement.	.84				
29. de donner une chance à un employé qui s'est amélioré récemment.	.67				
En général, je pense que la majorité des mes collègues gestionnaires sousestiment la performance de leurs subordonnés afin...					
6. de retenir des subordonnés qui pourraient obtenir une promotion ou une mutation dans une autre unité.		.78			
7. d'être perçus comme des gestionnaires compétents auprès de leurs supérieurs en maintenant des standards élevés.		.88			
8. d'obliger leurs subordonnés à se soumettre aux demandes des superviseurs pour une plus grande productivité.		.87			
En général, je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires...					
1. évitent de faire des entrevues d'évaluation lorsqu'ils ont à transmettre du feed-back négatif.			.83		

Énoncés	Surévaluation pour des raisons relationnelles ou sociales	Sous-évaluation du rendement	Omission de transmettre la rétroaction critique	Surévaluation pour conserver une image favorable auprès du subordonné	Surévaluation pour conserver une image favorable auprès de l'organisation
2. ont de la difficulté à fournir des faits et/ou des comportements précis et spécifiques afin de justifier les évaluations de leurs subordonnés.			.85		
3. reportent les entrevues d'évaluations lorsqu'ils anticipent une réaction négative du subordonné			.83		
5. s'abstiennent de fournir du feed-back négatif			.75		
En général, je pense que la majorité des mes collègues gestionnaires surestiment la performance de leurs subordonnés afin...					
12. de motiver leurs subordonnés à fournir un rendement supérieur.				.78	
13. que leurs employés puissent évaluer positivement la compétence de leur superviseur.				.87	
14. que leurs employés puissent évaluer positivement le leadership de leur superviseur.				.81	
24. de maximiser la rémunération au mérite des employés				.51	
9. de se départir d'un subordonné « à problèmes ».					.74
10. de ne pas donner l'impression que la faible productivité de l'organisation soit attribuable à un manque de supervision					.78
11. d'accroître l'image d'efficacité de leur unité.					.67
16. d'accroître leur influence politique et leur statut au sein de l'organisation.					.58
30. de promouvoir un subordonné dans une autre unité					.67
Variance expliquée	44.17 %	9.69 %	8.70 %	5.86 %	4.77 %
Variance cumulative expliquée	44.17 %	53.87 %	62.57 %	68.43 %	73.21 %

Note. Étant donné leur coefficient de saturation inférieur à .50 ou croisé, les énoncés suivants ont été retirés de la mesure initiale :

4. Je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires accordent suffisamment de temps à l'évaluation du rendement de leurs subordonnés.

En général, je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires surestiment la performance afin ...

15. de se concentrer sur d'autres responsabilités de gestion.

18. d'accroître leur pouvoir de récompense

19. d'accroître leur prestige auprès des employés en les rendant admissibles à d'autres récompenses.

23. d'obtenir le crédit pour la productivité élevée de l'organisation lorsque les critères de performance sont ambigus.

27. d'éviter de « laver son linge sale en public ».

Tableau 2.8
Analyse factorielle de l'échelle sur la perception de la culture de rétroaction :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Importance de la rétroaction	Soutien à la rétroaction
30. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.		.81
32. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.		.69
34. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et à ses subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.		.53
39. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.		.52
40. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.		.91
41. Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.		.54
36. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	.86	
35. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, de recevoir et d'utiliser le feed-back.	.84	
37. L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	.84	
38. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	.84	
Variance expliquée	46.61 %	46.61 %
Variance cumulative expliquée	12.02 %	58.62 %

L'échelle de Fried et ses collègues s'inspire directement de la catégorisation des raisons menant à la surévaluation du rendement identifiées par Longenecker et ses collègues (1987). La consigne était la suivante : « En vous référant à l'échelle de réponse ci-dessous, veuillez indiquer la fréquence des raisons qui vous ont incité à surévaluer délibérément la performance de vos subordonnés dans le passé ». Les participants doivent indiquer à quelle fréquence ils ont surévalué le rendement pour les raisons décrites dans chaque énoncé à l'aide d'une échelle de type Likert en cinq points où 1 correspond à « Jamais » et 5 à « Très souvent ». En additionnant les cotes choisies pour les 6 énoncés, il est possible d'obtenir une mesure de la fréquence de l'ensemble des raisons invoquées pour surévaluer le rendement.

Plus la fréquence des raisons invoquées pour surévaluer le rendement est grande, plus la tendance à surévaluer sera considérée importante. Selon les analyses de Fried et ses collègues (1999), leur échelle bénéficie d'une cohérence interne adéquate (alpha de Cronbach de .78).

Cependant, nous estimons que l'instrument de Fried et ses collègues permet davantage d'apprécier la fréquence des raisons qui motivent à surévaluer délibérément le rendement que la propension à surévaluer le rendement proprement dite. L'instrument original constitue donc au mieux une mesure approximative de la surévaluation du rendement. Dans l'espoir de connaître l'avis des auteurs relativement à cette préoccupation, nous avons écrit à l'auteur principal, Yitzhak Fried. Ce dernier a reconnu cette limite méthodologique sans toutefois suggérer de solution concrète afin d'y remédier.

Souhaitant mesurer à l'aide de cet instrument la propension à surévaluer le rendement et non les raisons qui incitent à la surévaluation, nous avons apporté des modifications à l'échelle et proposons une façon originale d'interpréter les scores obtenus. En plus des 5 points de l'échelle proposée par Fried et ses collègues, soit 1 (« Jamais ») à 5 (« Très souvent »), un sixième niveau a été ajouté à l'échelle, nommé « Non applicable ». Nous croyions que cet ajout permettrait aux participants qui n'ont pas surévalué le rendement de leurs employés et qui perçoivent donc que ces raisons sont non pertinentes de se manifester.

Par ailleurs, l'interprétation des scores obtenus diffère de celle suggérée par Fried et ses collègues. Ainsi, plutôt que d'additionner les scores de chaque énoncé pour obtenir un score global de surévaluation pour chaque répondant, les cotes de chacun des énoncés sont additionnées selon deux catégories dichotomiques. Les cotes 2 (« Rarement »), 3 (« Parfois »), 4 (« Souvent ») et 5 (« Très souvent ») sont regroupées et correspondent à la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement. Un score de 1 point est assigné à chacune de ces cotes lorsqu'elles sont sélectionnées par le participant. Les cotes 1 (« Jamais ») et n/a (Non applicable) sont regroupées et représentent la propension des gestionnaires à ne pas surévaluer le rendement. Un score de 0 est assigné à ces cotes lorsqu'elles sont sélectionnées par le participant.

Les scores sont donc, dans un premier temps, dichotomisés en deux catégories : propension à surévaluer (cotes 2, 3, 4 et 5) et propension à ne pas surévaluer (cotes 1 et n/a).

Les scores transformés (1 ou 0) sont ensuite additionnés pour chacun des 13 énoncés de l'échelle. Le score global issu de l'addition des scores transformés des 13 énoncés varie de 0 (le répondant indique pour l'ensemble des énoncés qu'il n'a jamais invoqué ces raisons ou qu'elles sont non applicables) à 13 (le répondant indique pour tous les énoncés que ces raisons l'ont amené à surévaluer le rendement dans une certaine mesure, soit « Rarement » à « Très souvent »). Plus le score global est élevé, plus le gestionnaire a tendance à surévaluer le rendement. Le coefficient alpha de l'échelle de surévaluation est de .81.

À titre exploratoire, une analyse factorielle a été effectuée avec les 13 énoncés originaux, non dichotomisés, afin de clarifier les raisons qui poussent les gestionnaires à surévaluer le rendement. L'analyse factorielle révèle une solution en deux facteurs qui expliquent 65,5 % de la variance (tableau 2.9). La première dimension fait référence principalement à des raisons qui placent les intérêts du gestionnaire au premier plan (énoncés 1, 2, 7, 9, 10, 12 et 13 ; ex. : « Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté »). La deuxième dimension représente des raisons qui avantagent l'employé. La surévaluation du rendement s'avère ainsi un moyen utilisé par le gestionnaire pour épargner ou protéger un employé (énoncés 3, 4, 5, 6, 8 et 11 ; ex. : « Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus »).

Tableau 2.9
Analyse factorielle des motifs de surévaluation du rendement :
matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Intérêts du gestionnaire	Intérêts de l'employé
1. Accorder aux employés le maximum de récompenses *	.56	
2. Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté.	.69	
7. Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé.	.90	
9. Afin de projeter une image de « gestionnaire efficace » auprès de vos supérieurs hiérarchiques.	.95	
10. Afin de ne pas trop prendre de temps à justifier les évaluations de vos subordonnés.	.88	
12. Faire en sorte qu'un subalterne dont le rendement est faible ou qui est mal intégré dans le groupe obtienne une promotion à l'extérieur du département.	.90	
13. Parce que vous appréhendez une réaction négative de votre subordonné que vous estimez difficile à gérer.	.55	
3. L'employé fait preuve d'amélioration à la fin de la période d'évaluation alors que son rendement global reste passable.		.59
4. Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus.		.87
5. Protéger un employé généralement productif mais qui, pour différentes raisons, connaît temporairement une baisse de rendement.		.94
6. Éviter de communiquer les problèmes de rendement d'un employé quand les cotes sont susceptibles d'être connues par des personnes de l'extérieur du département		.52
8. Accroître l'estime de soi d'un employé.		.64
11. Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels.		.81
Variance expliquée	55.68 %	9.82 %
Variance cumulative expliquée	55.68 %	65.51 %

Note. * Pour une des deux organisations, l'énoncé était « Accorder aux employés le maximum de récompenses symboliques (exemple : assignations particulières).

2.5 Mesures des variables contrôles

Deux variables ont été pressenties pour influencer la variable dépendante et ainsi interférer avec les liens examinés dans le cadre de cette recherche, soit les finalités de l'évaluation de rendement et le niveau de performance des employés.

2.5.1 Finalités de l'évaluation de rendement

Un nombre substantiel d'études ont démontré que lorsque les résultats d'évaluation du rendement servent à prendre des décisions administratives (ex. : rémunération au mérite, promotions, augmentation salariale), les évaluateurs sont plus enclins à être complaisants que lorsqu'ils croient que les évaluations sont effectuées à des fins de développement (Bernardin, Orban et Carlyle, 1981 ; Cleveland *et al.*, 1989, Landy et Farr, 1983, Murphy et Cleveland, 1991; Tziner *et al.*, 2001). En effet, la méta-analyse de Jawahar et Williams (1997) regroupant 22 études démontre que les évaluations effectuées à des fins administratives sont significativement plus favorables sur le plan statistique que les évaluations réalisées à des fins de développement professionnel ou de recherche. Puisque les finalités de l'évaluation du rendement exercent une influence sur le comportement des évaluateurs, elles ont été considérées à titre de variables contrôles dans la présente recherche.

L'échelle utilisée dans le cadre de cette recherche afin de mesurer la perception des répondants à l'égard des finalités de l'évaluation de rendement comprend 19 des 20 finalités identifiées par Cleveland, Murphy et Williams (1989) (annexes 6 et 7). La finalité « critère pour valider les recherches » a été retirée de l'échelle puisqu'elle n'était pas pertinente pour la présente recherche. Les participants doivent indiquer dans quelle mesure l'information associée à l'évaluation du rendement exerce une influence sur 19 activités de gestion des ressources humaines (finalités) à l'aide d'une échelle en cinq points où 1 représente « Aucune influence » et 5, « Influence très importante ». Les répondants doivent se positionner face à des finalités telles que la « Rémunération au mérite », « Reconnaissance de la performance individuelle », « Identification des employés dont la performance est faible », « Planification des ressources humaines » et « Défense des décisions en gestion des ressources humaines lors d'éventuelles contestations devant une instance d'appel ».

Les résultats des analyses factorielles effectuées par Cleveland et ses collègues (1989) ont permis de répertorier quatre principales catégories de finalités ou utilités des évaluations de rendement. Les évaluations de rendement permettent premièrement de comparer les employés entre eux sur la base de leur niveau de performance (*between-individuals comparisons*). Ces comparaisons mènent à différentes décisions administratives

relatives notamment à la rémunération, aux promotions, aux congédiements et à la reconnaissance de la performance individuelle. Les évaluations de rendement peuvent également permettre de diagnostiquer les forces et les faiblesses des individus (*within-individuals comparisons*). À titre d'exemples, les évaluations peuvent mener à la détermination des besoins de formation des employés et permettre aux employés de recevoir de la rétroaction à l'égard de leurs forces et faiblesses. Troisièmement, les évaluations de rendement fournissent des informations permettant d'implanter et d'évaluer les systèmes de ressources humaines dans l'organisation. Les démarches de planification de la main-d'œuvre et l'identification des besoins de formation à l'échelle organisationnelle peuvent être effectuées selon les données générées par les évaluations de rendement. Finalement, les évaluations de rendement peuvent être utilisées pour documenter ou justifier des décisions à l'égard de la gestion du personnel.

Les analyses factorielles exploratoires avec rotation *oblimin* effectuées dans la présente recherche ont révélé une solution factorielle en cinq facteurs. De plus, la majorité des énoncés n'ont pas vu leur coefficient de saturation s'exprimer sous les facteurs appropriés. Outre le premier facteur contenant quatre énoncés sur six relatifs aux décisions à l'égard des processus de gestion des ressources humaines (énoncés 11, 12, 16 et 17), les quatre autres facteurs sont composés d'énoncés appartenant à une ou l'autre des dimensions identifiées par Cleveland et ses collègues (1989). Les facteurs mis en lumière par nos analyses factorielles s'avèrent donc difficilement interprétables.

L'incapacité à retrouver la solution factorielle proposée par Cleveland et ses collègues (1989) jumelée aux évidences empiriques qui démontrent que les finalités administratives et développementales sont particulièrement associées à la surévaluation du rendement nous ont amené à vérifier la présence de deux facteurs plutôt que quatre. À cette fin, des analyses factorielles exploratoires avec rotation *oblimin* ont été effectuées en forçant deux facteurs. Tel que l'illustre le tableau 2.10, après avoir retiré quatre facteurs, les deux facteurs issus de ces analyses expliquent 50.8 % de la variance. La première sous-échelle réfère au *développement individuel et organisationnel* (énoncés 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16 et 17, ex. : « Identification des points forts et des points faibles des employés », « Identification des besoins de développement organisationnel ») obtient une cohérence interne de .85. La

seconde sous-échelle renferme diverses finalités associées aux *décisions administratives et à leur justification* (énoncés 2, 5, 9, 15, 18 et 19, ex. : « Congédiement », « Outil de soutien afin de justifier les décisions relatives à la gestion des ressources humaines »), le coefficient alpha de cette sous-échelle est de .76.

2.5.2 Niveau de rendement de l'employé

Tel que précisé précédemment, le niveau de rendement de l'employé est susceptible d'influencer la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement. En effet, les résultats de Yun et ses collègues (2005) révèlent que la relation entre la personnalité et la propension à surévaluer le rendement ne dépend pas seulement du contexte social mais varie également en fonction du niveau de performance de l'évalué.

Comme il a été décrit précédemment, le niveau de performance de l'employé, qu'il soit satisfaisant ou insatisfaisant, a été considéré en assignant les participants à l'une ou l'autre de ces conditions pour répondre aux énoncés de l'échelle mesurant le SEP des évaluateurs autant à l'égard des tâches plus générales liées à la gestion du rendement qu'à l'égard de la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement. Cette démarche a permis de s'assurer que le niveau de performance de l'évalué n'ait pas d'impact ni sur le SEP des répondants, ni sur leur propension à surévaluer le rendement.

Tableau 2.10
Analyse factorielle des finalités de l'évaluation de rendement : matrice des saturations après rotation oblique des axes

Énoncés	Développement individuel et organisationnel	Décisions administratives et leur justification
7. Identification des besoins de formation dans les tâches (i.e. habiletés, connaissances, attitudes des employés)	.74	
8. Fournir du feedback aux employés	.62	
10. Indentification des points forts et des points faibles des employés	.68	
11. Planification des ressources humaines	.70	
12. Détermination des besoins de développement des ressources humaines (i.e. progression dans la carrière, employabilité)	.82	
14. Support auprès de l'employé dans l'identification des objectifs de travail	.51	
16. Évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines	.66	
17. Identification des besoins de développement organisationnel	.69	
2. Promotion des employés		.60
5. Congédiement		.79
9. Détermination des mouvements de personnel (ex. : mutations et affectations)		.52
15. Renforcement de la structure d'autorité entre le superviseur et le subordonné		.50
18. Défense des décisions en gestion des ressources humaines lors d'éventuelles contestations devant une instance d'appel		.80
19. Outil de support afin de justifier les décisions relatives à la gestion des ressources humaines		.80
Variance expliquée	39.09 %	11.74 %
Variance cumulative expliquée	39.09 %	50.83 %

Note. L'analyse factorielle a été effectuée avec une rotation non orthogonale de type *oblimin* en forçant deux facteurs. Étant donné leur coefficient de saturation inférieur à .50 ou croisé, les énoncés suivants ont été retirés :

- 1. Rémunération au mérite
- 3. Rétention des employés
- 4. Reconnaissance de la performance individuelle
- 13. Détermination de l'atteinte des objectifs de l'employé

CHAPITRE III

RÉSULTATS

Ce chapitre, qui se concentre sur la vérification empirique des hypothèses de recherche, est divisé en six sections. La section initiale présente les statistiques descriptives. Les analyses préalables à la vérification des hypothèses font l'objet de la seconde section. La troisième section décrit la procédure employée pour effectuer l'analyse de régression hiérarchique permettant de vérifier la majorité des hypothèses. La quatrième section est réservée à la vérification des hypothèses postulant l'influence de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des gestionnaires dans l'exercice de leur rôle d'évaluateurs sur leur tendance à surévaluer le rendement. L'effet médiateur du SEP dans la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur attitude complaisante face à la performance insatisfaisante est également explorée dans cette section. La vérification de l'influence des variables contextuelles sur la surévaluation du rendement est au cœur de la cinquième section. Finalement, l'effet modérateur des variables contextuelles (valorisation et politisation du processus d'évaluation du rendement et culture de rétroaction) sur la relation entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement est examiné empiriquement.

3.1 Statistiques descriptives

Les 122 participants qui ont rempli les deux séries de questionnaires et le test psychométrique (NEO PI-R) constituent l'échantillon final. Les 122 participants ont pu être conservés car le nombre de données manquantes était négligeable et aucune valeur extrême n'a été observée.

Les statistiques descriptives des variables indépendantes et de la variable dépendante mesurées dans la recherche, soit les moyennes, les écarts types et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach), sont synthétisées au tableau 3.1. Les coefficients de corrélations bivariées entre les variables étudiées y sont également présentés. À titre

informatif, le tableau 3.2 illustre les statistiques descriptives de l'ensemble des échelles et des sous-échelles de même que les coefficients de corrélations bivariées précisant leurs liens.

Tableau 3.1
Moyennes, écarts-types et alpha de Cronbach pour les différentes échelles de mesure et corrélations bivariées entre les variables

	Moy.	Écarts types	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Conscience	23.72	2.56	(.76)								
2. Agréabilité	20.75	2.97	.15	(.55)							
3. SEP	3.90	.50	.25**	-.01	(.95)						
4. Valorisation de l'évaluation du rendement	4.47	.90	.17	.21*	.24**	(.90)					
5. Politisation de l'évaluation du rendement	3.23	1.08	.16	-.14	.14	-.47**	(.94)				
6. Culture de rétroaction	3.64	1.10	.22*	.17	.30**	.78**	-.37**	(.87)			
7. Finalité – adm.	3.42	.74	.03	.14	.13	.30**	-.13	.25**	(.76)		
8. Finalité – dév.	3.59	.65	.13	.23*	.19*	.49**	-.28**	.45**	.53**	(.85)	
9. Propension à surévaluer le rendement	6.93	3.00	-.36**	.06	-.37**	-.28**	.03	-.22*	-.24**	-.36**	(.81)

Note. n = 122. Les coefficients de cohérence interne alpha sont présentés sur la diagonale. *p < .05; ** p < .01.

Tel qu'illustré au tableau 3.1, plusieurs variables indépendantes entretiennent des liens significatifs entre elles tandis que d'autres se distinguent clairement. En ce qui a trait aux variables individuelles, il apparaît que l'attitude consciencieuse et le SEP soient positivement corrélés ($r = .25$ p < .01). Ce résultat est logique car la « Compétence », qui réfère à un SEP général, représente une facette du facteur Conscience mesuré par le NEO PI-R. À l'opposé, l'attitude consciencieuse et la nature agréable des évaluateurs sont des concepts nettement distincts ($r = .15$, p > .05).

Quant aux variables contextuelles, la valorisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction sont fortement corrélés ($r = .78$, p < .01). Un test-T

paire a été effectué afin de vérifier si les moyennes observées pour la perception de la valorisation de l'évaluation du rendement ($M = 4.47$) et la perception de la culture de rétroaction ($M = 3.64$) diffèrent significativement. L'analyse indique que les moyennes de ces deux variables sont distinctes ($t = 13.22, p < .01$), de sorte que la culture de rétroaction est plus faiblement perçue par les 122 participants que la valorisation du processus d'évaluation du rendement. Il est néanmoins possible d'attester de la validité discriminante des autres variables contextuelles à l'étude. En effet, la politisation du processus d'évaluation entretient une relation négative avec la valorisation de l'évaluation du rendement ($r = -.47, p < .01$) et la culture de rétroaction ($r = -.37, p < .01$). Contrairement aux attentes, les deux types de finalités de l'évaluation du rendement (administrative et développementale) sont positivement corrélées. Cette relation est probablement due à une défaillance sur le plan de la mesure qui sera expliquée plus amplement dans la section discussion de la présente thèse.

Des analyses de variances ont été effectuées afin de s'assurer qu'il n'existait pas de différence sur le plan des variables individuelles entre les divers lieux de provenance des participants. Après vérification, aucune différence significative n'a été décelée quant à la nature consciencieuse ($F(2,119) = .43, p = .65$), l'agréabilité ($F(2,119) = 2.28, p = .11$) ou le sentiment d'efficacité personnelle ($F(2,119) = 2.13, p = .12$) des participants. Cependant, il n'est pas surprenant de constater des différences entre les divers lieux en ce qui a trait aux variables contextuelles examinées. Ainsi, dépendamment de l'organisation au sein de laquelle ils oeuvrent, les participants perçoivent différemment la valorisation de l'évaluation du rendement ($F(2,119) = 28.00, p < .01$), la politisation du processus d'évaluation du rendement ($F(2,119) = 16.14, p < .01$) et la culture de rétroaction ($F(2,119) = 10.79, p < .01$).

Tableau 3.2

Moyennes, écarts types et alpha de Cronbach des échelles et de leurs sous-échelles et corrélations bivariées entre les variables

	M	É.T.	1	2	3	3a	3b	4	4a	4b	4c	4d	4e	5	5a	5b	5c	5d	5e	6	6a	6b	7	8	9
1. Conscience	23.72	2.56	(.76)																						
2. Agréabilité	20.75	2.97	.15	(.55)																					
3. SEP	3.90	.50	.25**	-.01	(.95)																				
3a. SEP- Rel.	3.72	.66	.25**	-.08	.83**	(.95)																			
3b. SEP- CIR.	4.01	.53	.20*	.04	.91**	.52**	(.93)																		
4. Valorisation	4.47	.90	.17	.21*	.24**	.18*	.23**	(.90)																	
4a. Importance	4.95	1.20	.03	.16	.15	.12	.14	.86**	(.86)																
4b. Confiance	5.08	1.10	.10	.11	.27**	.14	.32**	.59**	.41**	(.90)															
4c. Act. cont.	4.04	1.47	.18	.18	.21**	.24**	.14	.71**	.50**	.35**	(.85)														
4d. Formation	3.61	1.48	.18	.14	.12	.08	.12	.71**	.56**	.27**	.43**	(.79)													
4e. Manipulation	4.84	1.29	.12	.18	.04	-.06	.10	.66**	.51**	.40**	.35**	.28**	(.74)												
5. Politisation	3.23	1.08	.16	-.14	.14	.18*	.08	-.47**	-.39**	-.34**	-.22*	-.26**	.49**	(.94)											
5a. Suréal-rel.	3.90	1.49	.14	-.13	.10	.14	.05	.46**	-.39**	-.25**	-.25**	-.26**	.49**	.91**	(.94)										
5b. Sous-éval.	2.15	1.22	.07	-.22*	.06	.11	.01	-.34**	-.24**	-.33**	-.08	-.26**	.36**	.54**	.33**	(.86)									
5c. Rét. critique	3.27	1.36	.09	-.08	.01	.01	.01	-.28**	-.24**	-.19*	-.14	.10	.28**	.70**	.57**	.33**	(.89)								
5d. Image sub.	3.17	1.32	.14	-.09	.13	.16	.07	-.23*	-.20*	-.19*	-.08	-.13	.24**	.72**	.58**	.26**	.33**	(.83)							
5e. Image org.	2.81	1.29	.17	-.07	.23*	.27**	.15	-.43**	-.35**	-.40**	-.19*	-.21*	.41**	.84**	.67**	.49**	.45**	.55**	(.86)						
6. Culture FB	3.64	1.10	.22*	.17	.30**	.30**	.24**	.78**	.62**	.46**	.53**	.55**	-.46**	-.37**	-.35**	-.33**	-.33**	-.09	-.28**	(.87)					
6a. Soutien FB	3.66	1.09	.23*	.10	.37**	.35**	.30**	.66**	.51**	.35**	.43**	.51**	-.36**	-.29**	-.28**	-.28**	-.33**	-.06	-.16	.91**	(.78)				
6b. Imp. FB	3.59	1.44	.16	.21*	.16	.16	.12	.74**	.61**	.49**	.54**	.48**	-.46**	-.37**	-.36**	-.32**	-.25**	-.10	-.34**	.88**	.60**	(.88)			
7. Fin. - adm.	3.42	.74	.03	.14	.13	0.13	.11	.30**	.24**	.15	.16	.23*	-.26**	-.13	-.12	-.26**	-.08	-.00	-.06	.25**	.18	.28**	(.76)		
8. Fin. - dév.	3.59	.65	.13	.23*	.19*	0.16	.16	.29**	.41**	.30**	.36**	.35**	-.36**	-.28**	-.31**	-.26**	-.19*	-.03	-.22*	.45**	.36**	.45**	.53**	(.85)	
9. Surévaluation	6.93	3.00	-.37**	.06	-.37**	-.33**	-.32**	-.28**	-.15	-.24**	-.25**	-.18**	.24**	.03	.04	.11	-.10	-.03	.06	-.22**	-.18*	-.21*	-.24**	-.36**	(.81)

Note. n=122. Les abréviations sont définies comme suit : 3. SEP : Sentiment d'efficacité personnelle; 3a. SEP- REL : SEP à l'égard de la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement; 3b. SEP-GR : SEP à l'égard des diverses responsabilités qui s'inscrivent dans le cycle de la gestion du rendement; 4a. Importance : Importance accordée par la direction à l'évaluation du rendement; 4b. Confiance : Climat de confiance entre les gestionnaires et les employés; 4c. Act. cont. : Gestion du rendement en tant qu'activité continue; 4d. Formation : Formation des gestionnaires sur l'évaluation du rendement; 4e. Manipulation : Dimension politique du processus d'évaluation du rendement; 5. Politisation : Politisation du processus d'évaluation du rendement; 5a. Suréal-rel. : Surévaluation pour des raisons relationnelles ou sociales; 5b. Sous-éval. : Sous-évaluation du rendement; 5c. Rét. critique : Omission de transmettre de la rétroaction critique; 5d. Image sub. : Surévaluation pour préserver une image favorable auprès du subordonné; 5e. Image org. : Surévaluation pour préserver une image favorable auprès de l'organisation; 6. Culture FB : Culture de rétroaction; 6a. Soutien FB : Soutien à la rétroaction; 6b. Imp. FB : Importance de la rétroaction; 7. Fin. - adm. : Finalités administratives; Fin. - dév. : Finalités développementales; 9. Surévaluation : Proposition des évaluateurs à surévaluer le rendement. Les coefficients de cohérence interne alpha sont présentés sur la diagonale. *p < .05; **p < .01.

3.1.1 Propension à surévaluer le rendement : prévalence et motifs

En ce qui a trait à la variable dépendante de l'étude, la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement, des analyses statistiques ont révélé que 97,5 % des participants (119 sur 122) indiquent avoir surévalué le rendement de leurs employés pour au moins une des raisons présentées.

Une analyse supplémentaire a été réalisée afin d'obtenir un portrait plus clair des raisons qui poussent les gestionnaires à surévaluer le rendement. Le tableau 3.3 présente les raisons invoquées en ordre décroissant selon le taux de réponse pour les fréquences « Souvent » et « Très souvent ». Il apparaît que les cinq raisons les plus fréquemment invoquées par les gestionnaires pour justifier leur complaisance traduisent un désir de protéger un employé qui connaît une baisse de rendement passagère ($n = 33$ ou 27 %), d'encourager l'effort même si les résultats ne sont pas atteints ($n = 30$ ou 25 %), d'accroître l'estime de soi ($n = 14$ ou 11 %), d'accorder le maximum de récompenses ($n = 12$ ou 10 %) et de reconnaître l'amélioration de l'employé en fin d'année alors que son rendement global reste moyen ($n = 9$ ou 7 %). Bien que les deux principaux motifs aient été sélectionnés par à peine le quart des participants, ils mettent en évidence la préoccupation des gestionnaires concernant la mobilisation de leurs employés.

Tel que décrit dans le chapitre précédent de cette thèse, la variable dépendante a été dans un premier temps dichotomisée en deux catégories selon la fréquence des raisons invoquées pour avoir délibérément surévalué le rendement d'employés dans le passé: *propension à surévaluer* (cotes « Rarement », « Parfois », « Souvent » et « Très souvent ») et *propension à ne pas surévaluer* (cotes 1 et n/a). La figure 3.1 illustre le nombre de répondants qui appartient à chaque catégorie (propension à surévaluer le rendement et propension à ne pas surévaluer le rendement) selon chacune des raisons proposées. Ce graphique démontre clairement que les gestionnaires n'hésitent pas à être complaisants s'ils estiment que leurs employés pourraient en retirer des avantages.

Tableau 3.3

Pourcentage de participants ayant confié avoir « Souvent » ou « Très souvent » surévalué le rendement pour les raisons proposées

Énoncés	Nbre de participants ayant répondu « Souvent » et « Très souvent »
5. Protéger un employé généralement productif mais qui, pour différentes raisons, connaît temporairement une baisse de rendement.	33
4. Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus.	30
8. Accroître l'estime de soi d'un employé.	14
1. Accorder aux employés le maximum de récompenses	12
3. L'employé fait preuve d'amélioration à la fin de la période d'évaluation alors que son rendement global reste passable.	9
11. Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels.	8
2. Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté.	4
6. Éviter de communiquer les problèmes de rendement d'un employé quand les cotes sont susceptibles d'être connues par des personnes de l'extérieur du département	2
7. Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé.	1
10. Afin de ne pas trop prendre de temps à justifier les évaluations de vos subordonnés.	1
13. Parce que vous appréhendez une réaction négative de votre subordonné que vous estimez difficile à gérer.	1
9. Afin de projeter une image de « gestionnaire efficace » auprès de mes supérieurs hiérarchiques.	0
12. Faire en sorte qu'un subalterne dont le rendement est faible ou qui est mal intégré dans le groupe obtienne une promotion à l'extérieur du département.	0

Note, n = 122

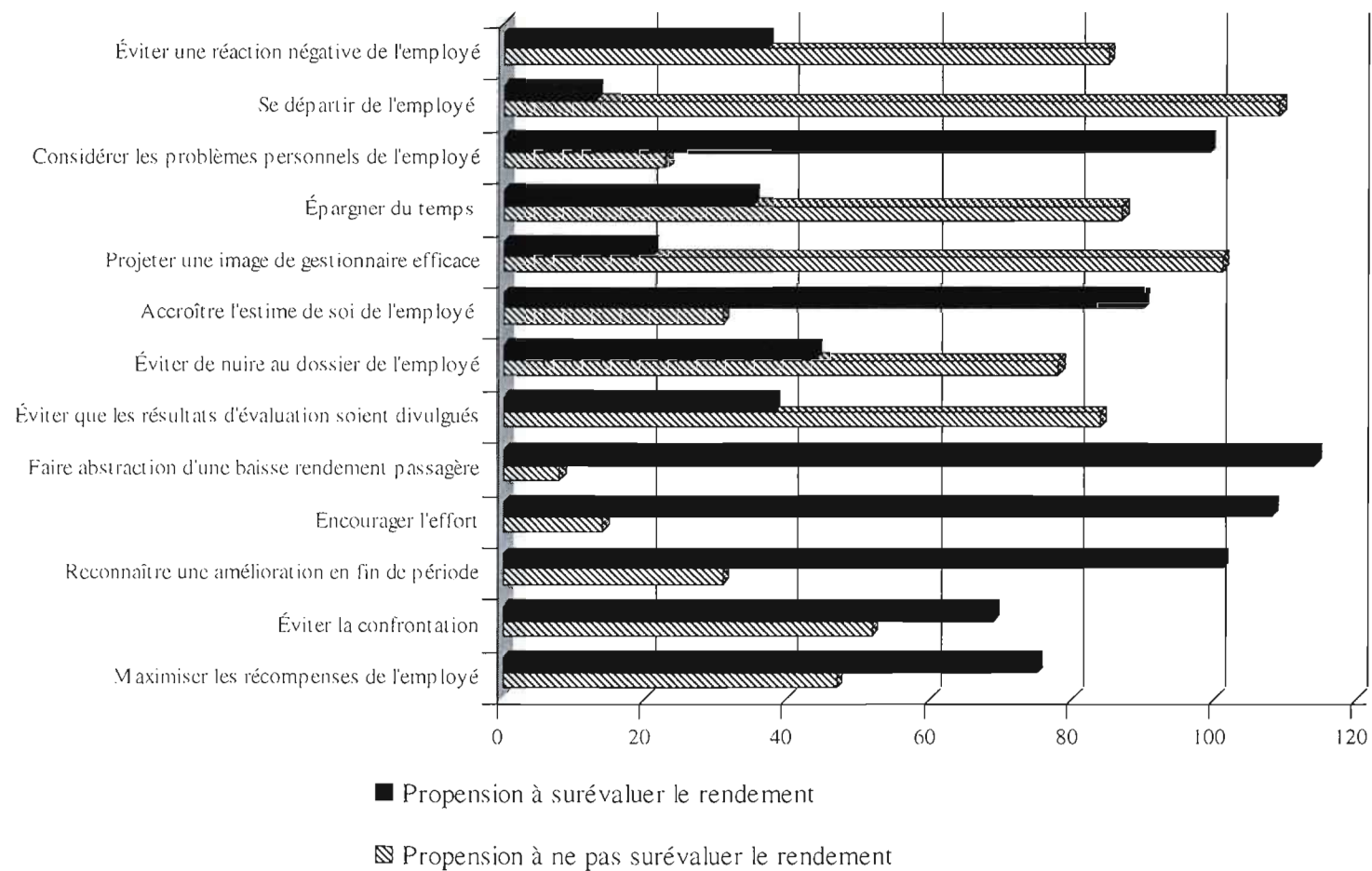


Figure 3.1 Graphique illustrant le nombre d'évaluateurs ayant eu la propension à surévaluer ou à ne pas surévaluer le rendement pour chaque motif proposé

3.2 Analyses préalables à la vérification des hypothèses de recherche

Diverses analyses statistiques ont été réalisées préalablement à la vérification des hypothèses de l'étude. Dans un premier temps, il convenait de s'assurer que la distribution des variables ne s'écarterait pas de la normalité, car il s'agit d'un prérequis à l'utilisation de la régression hiérarchique. Il fut également nécessaire de s'assurer qu'il ne subsistait pas de différence majeure selon l'organisation d'où provenaient les participants. Advenant que les échantillons ne soient pas comparables ou homogènes, un contrôle statistique s'imposait. Puisqu'elle est susceptible d'influencer les résultats de la régression hiérarchique, la multicollinéarité des variables indépendantes a ensuite été examinée (Field, 2005).

Par ailleurs, il importait de s'assurer que la variation de la propension à surévaluer le rendement ne soit pas influencée par certaines caractéristiques des participants autres que celles étudiées (ex. : ancienneté dans l'organisation et dans le poste, expérience à titre d'évaluateur et taux d'encadrement). Dans l'éventualité où ces variables sociodémographiques entretiendraient des liens significatifs avec la variable dépendante, il s'avérerait justifié de les contrôler dans les analyses subséquentes. Finalement, afin de s'assurer que les variables contrôles de l'étude, soit les finalités de l'évaluation du rendement perçues (administratives ou développement) et le niveau de performance des employés (insatisfaisant ou satisfaisant), puissent être considérées à juste titre, la relation entre la variable dépendante et ces dernières a été vérifiée.

3.2.1 Prérequis aux analyses de régression hiérarchique

La normalité de la distribution des variables constitue un prérequis nécessaire aux analyses de régressions hiérarchiques (Tabachnik et Fidell, 2001). Les valeurs d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*) renseignent sur la normalité de la distribution des variables (Hopkins et Weeks, 1990). L'ensemble des variables indépendantes et dépendante se distribue normalement, tel qu'en témoignent leurs valeurs d'asymétrie (-.08 à -.41) et d'aplatissement (.06 à -.62) qui oscillent entre 1 et -1 (Darren et Mallery, 2006).

Une seconde vérification s'avérait nécessaire étant donné que les participants de la recherche ne proviennent pas tous de la même organisation. En guise de rappel, les participants proviennent de deux entreprises (institution financière et organisme de sécurité

publique) dont l'une est constituée de points de services répartis sur le territoire québécois. Lorsque plusieurs échantillons sont combinés afin de fournir une estimation générale des relations entre les variables, il importe de déterminer si les résultats provenant de différents échantillons sont raisonnablement comparables (Hunter et Schmidt, 1990). Une analyse de variance a été effectuée pour apprécier l'homogénéité des résultats issus des diverses organisations, soit le siège social de l'institution financière, les succursales de l'institution financière et l'organisme de sécurité publique. Les résultats révèlent que non seulement la nature des organisations influence la variable dépendante mais que des différences subsistent également à l'intérieur d'une même organisation, soit l'institution financière ($F(2, 119) = 3.82, p < .05$). À ce sujet, les gestionnaires œuvrant en sécurité publique ($M = 7.83, \text{É.T.} = 3.12$) semblent être plus enclins à surévaluer le rendement que ceux provenant du siège social de l'institution financière ($M = 6.45, \text{É.T.} = 2.10$) et des succursales de cette même institution ($M = 6.27, \text{É.T.} = 3.17$). Étant donné les différences significatives observées selon les trois lieux de provenance des participants, il s'avérera nécessaire de les contrôler dans les analyses de régression hiérarchique subséquentes.

Ayant mis en lumière trois lieux distincts, il convenait de s'assurer de l'homogénéité de la variance de la variable dépendante car il s'agit également d'un prérequis aux analyses de régressions hiérarchiques. L'homogénéité de la variance signifie que la variance de la variable dépendante ne fluctue pas selon les divers échantillons, soit les trois lieux dans le cas présent (Field, 2005). Puisque le test de Levene indique que la variance de la variable dépendante est similaire d'un lieu à l'autre ($F(2, 119) = 1.10, \text{n.s.}$), le recours aux analyses de régression hiérarchique s'est avéré possible.

Finalement, une attention a été portée à la multicolinéarité potentielle des variables indépendantes, qui risque également de nuire aux résultats des régressions hiérarchiques. Tel que précisé précédemment, plusieurs variables indépendantes de l'étude entretiennent des liens significatifs (tableau 3.1). La corrélation entre les variables indépendantes peut témoigner de leur multicolinéarité (Field, 2005). Des variables indépendantes colinéaires risquent d'accroître les probabilités de créer une erreur de Type II et ainsi fausser l'estimation des coefficients de régression hiérarchique (Field, 2005). Puisque les hypothèses de recherche ont été vérifiées au moyen d'une régression hiérarchique, il convenait de s'assurer au

préalable de l'absence de multicollinéarité entre les variables indépendantes. Deux tests statistiques, soit la « Tolérance » et les « Facteurs d'inflation de la variance » (FIV) (*Variance Inflation Factor*)» renseignent sur la probabilité de multicollinéarité des variables indépendantes.

La statistique nommée « Tolérance » détermine à quel point les variables indépendantes sont reliées linéairement entre elles. La tolérance représente plus précisément la proportion de variance d'une variable indépendante qui n'est pas attribuable à d'autres variables indépendantes présentes dans l'équation de régression (Neter, Kutner, Nachtsheim et Wasserman, 1996). Plus les variables indépendantes sont corrélées entre elles, plus l'indicateur de Tolérance approche la valeur 0. Plus spécifiquement, des valeurs de Tolérance inférieures à .20 indiquent des problèmes potentiels de multicollinéarité (Menard, 1995). Dans la présente étude, les valeurs de Tolérance sont satisfaisantes puisqu'elles varient de .28 à .82 (Neter *et al.*, 1996).

Les FIV indiquent le degré d'inflation de la variance dans l'estimation des coefficients de régression lorsque les variables indépendantes sont reliées linéairement (Neter *et al.*, 1996). Des valeurs de FIV supérieures à 10 signifient que les variables indépendantes sont colinéaires (Myer, 1990). Les valeurs de FIV de la présente étude oscillent entre 1.10 et 3.56, indiquant une faible multicollinéarité. En résumé, les valeurs de Tolérance et des FIV obtenues dans la présente étude semblent écarter la possibilité de multicollinéarité des variables indépendantes.

3.2.2 Influence des variables sociodémographiques

La possibilité que la propension à surévaluer le rendement puisse être influencée par des variables liées à l'ancienneté des participants au sein de leur organisation et dans leur poste actuel, à leur expérience en tant qu'évaluateurs ou au nombre de subordonnés sous leur responsabilité (portée de gestion) a été discutée dans la littérature (Borman et Hallam, 1991; Murphy et Cleveland, 1995). Les résultats démontrent qu'aucune de ces variables n'entretient de lien significatif avec la propension à surévaluer le rendement ($r = .00$ à $-.14$, n.s.).

Par ailleurs, Bernardin et Villanova (2005) suggèrent que pour assurer un diagnostic optimal du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs, il importe de les interroger sur des dimensions du processus d'évaluation du rendement qui diffèrent selon leur niveau d'expérience en tant qu'évaluateurs. Ils proposent par exemple que la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement soit plus révélatrice du SEP des évaluateurs moins expérimentés. En contrepartie, ils suggèrent qu'interroger les évaluateurs plus expérimentés dans l'accomplissement de tâches de nature plus administrative en matière d'évaluation du rendement (ex. : évaluer selon des critères de rendement précis, respecter les politiques relatives à l'évaluation du rendement) permette d'obtenir un meilleur diagnostic de leur efficacité personnelle. Dans le cas de la présente étude, les deux sous-dimensions du SEP, soit « SEP-Relationnel » (ex. : gestion des situations conflictuelles et transmission de rétroactions aux employés) et « SEP- Gestion du rendement » (ex. : utilisation du formulaire d'évaluation du rendement et connaissance des politiques et pratiques en matière d'évaluation du rendement) renvoient aux deux types d'efficacité personnelle auxquels font référence Bernardin et Villanova. Contrairement aux hypothèses de Bernardin et Villanova, la présente étude démontre que l'expérience dans l'organisation, dans le poste actuel et à titre d'évaluateur n'entretient aucun lien significatif avec les deux types d'efficacité personnelle ($r = .00$ à $.13$, n.s.).

Étant donné l'absence de relation entre la propension à surévaluer et l'expérience des évaluateurs au sein de leur organisation, dans leur poste et à titre d'évaluateur de même que leur portée de gestion, il était justifié d'exclure ces variables des analyses principales (Becker, 2005).

3.2.3 Influence des variables contrôles

Selon la littérature, les finalités des évaluations du rendement (administrative ou développementale) de même que le niveau de rendement des employés (performance insatisfaisante ou performance satisfaisante) sont susceptibles d'influencer les résultats d'évaluation du rendement (Jawahar *et al.*, 1997; Curtis *et al.*, 2005; Yun *et al.*, 2005). L'influence des finalités de l'évaluation et du niveau de rendement des employés a été examinée afin de justifier le contrôle de ces variables dans la régression hiérarchique.

Un test T indépendant confirme qu'il n'y a pas de différence significative quant à la propension à surévaluer le rendement selon le niveau de performance de l'évalué (insatisfaisant ou satisfaisant) ($t = -.50$, n.s.). En conséquence, cette variable n'a pas eu à être contrôlée dans les analyses subséquentes.

En ce qui a trait aux finalités des évaluations de rendement perçues par les évaluateurs, il semble qu'elles entretiennent des liens significatifs avec la propension à surévaluer le rendement. En effet, la propension à surévaluer le rendement est corrélée négativement avec les finalités de l'évaluation du rendement, qu'elles soient de nature administratives ($r = -.24$, $p < .01$) ou liées au développement des individus et de l'organisation ($r = -.36$, $p < .01$). Ainsi, plus les gestionnaires perçoivent que l'évaluation est destinée à des fins administrative, moins ils sont portés à surévaluer le rendement. Or plusieurs écrits scientifiques soutiennent que les gestionnaires auraient plus tendance à être cléments dans leurs évaluations sachant que les résultats pourraient influencer les augmentations salariales des employés, leur rémunération incitative ou toute autre décision de nature administrative (Bernardin, Orban et Carlyle, 1981 ; Cleveland *et al.*, 1989, Jawahar et Williams, 1997; Landy et Farr, 1983, Murphy et Cleveland, 1991; Tziner *et al.*, 2001). Des raisons seront proposées au chapitre suivant afin d'expliquer cette divergence avec la littérature.

Quant au résultat démontrant que les gestionnaires ont moins tendance à être cléments lorsqu'ils évaluent le rendement afin de soutenir leurs employés dans leur développement professionnel, il est cohérent avec les études antérieures (Jawahar et Williams, 1997; Tziner *et al.*, 2001).

À titre informatif, il semble que des différences perceptuelles quant aux finalités de l'évaluation du rendement puissent exister au sein d'une même organisation, soit l'institution financière. Des analyses de variance réalisées *a posteriori* révèlent que les gestionnaires œuvrant dans les succursales de l'institution financière perçoivent que l'évaluation du rendement est davantage orientée vers le développement professionnel et organisationnel que les participants travaillant au sein de son siège social ($F(2, 119) = 25.82$, $p < .01$). Des

explications de ce résultat seront apportées dans le chapitre portant sur la discussion des résultats.

En somme, puisque les finalités des évaluations du rendement ainsi que les lieux de provenance des participants influencent la variable dépendante, l'influence des finalités et des lieux a été isolée afin de s'assurer que la variance observée dans la propension à surévaluer le rendement soit exclusivement attribuable aux variables individuelles et contextuelles examinées.

3.3 Description de l'analyse de régression hiérarchique

Il convient de décrire la procédure employée pour réaliser la régression hiérarchique qui a permis de vérifier les hypothèses postulant les effets directs des variables individuelles et contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement. L'ordre selon lequel les variables ont été introduites dans la régression est justifié par des choix théoriques. Bien qu'elles soient toutes deux des variables individuelles, le SEP et les traits de personnalité ont été intégrés séparément dans la régression afin de pouvoir cerner leur contribution respective dans l'explication de la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement. Cette décision est motivée par le fait que les études antérieures n'ont pas permis d'apprécier la contribution incrémentielle du SEP sur la surévaluation du rendement dans un modèle composé de multiples prédicteurs, incluant la personnalité des évaluateurs et des dimensions contextuelles.

Par ailleurs, les tenants des approches contextuelle et politique en matière d'évaluation du rendement suggèrent que le contexte organisationnel détermine en grande partie les comportements des évaluateurs (Cardy et Dobbins, 1993; Harris, 1994; Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 2005). En intégrant les variables contextuelles en dernier lieu, il est possible de connaître la proportion supplémentaire de la variance expliquée par les prédicteurs contextuels (ΔR^2) au-delà de l'influence des prédispositions personnelles des évaluateurs.

Le tableau 3.4 qui suit présente les résultats de la régression hiérarchique, notamment les coefficients de régression standardisés (β) et non standardisés (B) et leurs seuils de

signification (p) ainsi que les tailles d'effet (R^2) permettant d'apprécier le pourcentage de la relation expliquée par les prédictors individuels et contextuels (Cohen, Cohen, West et Aiken, 2003).

Globalement, les trois variables contrôles expliquent 13.7 % de la variance de la propension à surévaluer le rendement (R^2), le SEP explique 11.9 % additionnels de la variance, les traits de personnalité ajoutent 8.3 % de la variance expliquée. La valeur de ΔR^2 des variables contextuelles indiquent qu'elles ne contribuent pas davantage à prédire la propension à surévaluer le rendement une fois que les variables contrôles, le SEP et la personnalité sont considérés. L'ensemble des prédictors individuels et contextuels pris en compte dans le modèle de régression hiérarchique expliquent un total de 34,7 % de la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement.

Tableau 3.4

Sommaire de l'analyse de régression hiérarchique (avec contrôle des finalités et des lieux à l'étape 1) afin d'examiner l'impact du SEP (étape 2), de la personnalité (étape 3) et du contexte organisationnel (étape 4) sur la propension à surévaluer le rendement

Variables indépendantes	B	SEB	β	p	R^2	ΔR^2
Étape 1						
Lieux	.68	.37	.20	.07		
Finalités – Développement professionnel et org.	-1.06	.47	-.23	.03	.137	.137
Finalités – Administratives	-.16	.37	-.04	.67		
Étape 2						
Sentiment d'efficacité personnelle	-1.89	.55	-.32	.00	.256	.119
Étape 3						
Conscience	-.33	.10	-.28	.00	.339	.083
Agréabilité	.18	.08	.18	.03		
Étape 4						
Valorisation de l'évaluation du rendement	-.20	.48	-.01	.67		
Politisation de l'évaluation du rendement	.03	.27	.01	.90	.347	.009
Culture de rétroaction	.40	.34	.15	.25		

Note. $n = 122$. Le tableau présente les coefficients de régression non standardisés (B), erreur standard des coefficients non standardisés (SEB), coefficients de régression standardisés (β), seuil de signification (p), coefficients de détermination indiquant la portion de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes (R^2) et proportion supplémentaire de la variance expliquée par la variable indépendante (ΔR^2).

3.4 Vérification des hypothèses portant sur les liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement

Le premier objectif de l'étude était de cerner le rôle des prédispositions personnelles des évaluateurs dans l'explication de leur propension à surévaluer le rendement de leurs employés. Les prochaines lignes décrivent les résultats relatifs à l'influence de l'agréabilité, de la conscience et du SEP des évaluateurs sur leur propension à surévaluer le rendement, de même que l'effet médiateur du SEP dans la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à être cléments.

3.4.1 Personnalité et surévaluation du rendement

Il a été postulé que le niveau d'agréabilité des évaluateurs était relié positivement à leur propension à surévaluer le rendement (hypothèse 1). Contrairement aux attentes, l'agréabilité des évaluateurs, prise isolément dans le cadre d'une relation bivariée, ne semble pas entretenir de relation significative avec la propension à surévaluer le rendement ($r = .06$, n.s.). Cependant, les résultats des analyses de régressions démentent cette conclusion et indiquent que l'agréabilité a un impact significatif sur la propension à surévaluer le rendement lorsque les variables contrôles, la conscience et le SEP sont considérés simultanément. Tel qu'illustré au tableau 3.4, plus les évaluateurs sont agréables, plus ils sont enclins à surévaluer le rendement ($\beta = .18$, $p < .05$). Étant donné la relation bivariée non significative entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement, l'hypothèse 1 ne s'avère confirmée que partiellement.

Une relation négative était anticipée entre le niveau de conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement (hypothèse 2). Tel que prévu, un niveau élevé de conscience est associé à une faible propension à surévaluer le rendement ($r = -.36$, $p < .01$). Les valeurs des coefficients de régression standardisés corroborent ces résultats et révèlent que plus les évaluateurs sont consciencieux, moins ils ont tendance à surévaluer le rendement ($\beta = -.28$, $p < .01$). Compte tenu de la significativité des corrélations bivariées et des coefficients de régression qui lient la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement, et ce, dans la direction souhaitée, l'hypothèse 2 est confirmée.

Globalement, les résultats de l'analyse de régression hiérarchique indiquent que la personnalité explique 8.3 % de la variance observée dans la propension à surévaluer le rendement.

3.4.2 Sentiment d'efficacité personnelle et surévaluation du rendement

Les résultats démontrent que la propension à surévaluer le rendement serait moins importante chez les évaluateurs qui ont un SEP élevé à l'égard des diverses tâches et responsabilités qui s'inscrivent dans le cycle de gestion du rendement de même qu'à l'égard de la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement ($r = -.37$, $p < .01$; $\beta = -.32$, $p < .01$) (tableau 3.3). L'hypothèse 3 faisant référence à la relation négative entre la propension à surévaluer le rendement et le SEP est donc confirmée.

De plus, l'analyse de régression indique que le SEP explique 11.9 % supplémentaire de la variance de la variable dépendante au-delà des variables contrôles, qui contribuent pour leur part à 13.4 % de la variance de la variable dépendante.

3.4.3 Rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre la conscience et la surévaluation du rendement

Avant de présenter les résultats issus de la vérification empirique de l'hypothèse 4 postulant le rôle médiateur du SEP dans la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement, il convient de décrire la médiation sur le plan statistique.

La médiation se produit lorsque la variable indépendante (VI) influence indirectement la variable dépendante (VD) par l'entremise d'une variable intermédiaire ou médiatrice (VM). La médiation peut être partielle ou complète selon la capacité de la VM à expliquer l'influence de la VI sur la VD. La présence et l'intensité de l'effet de médiation se vérifient au moyen des coefficients de régression non standardisés c (relation entre la VI et la VD), a (relation entre la VI et la VM), b (relation entre la VM et la VD en contrôlant la VI), et c' (relation entre la VI et la VD en contrôlant la VM) (Baron et Kenny, 1986). La figure 3.2 illustre les coefficients de régression non standardisés a , b , c et c' qui lient la VI, VM et la VD.

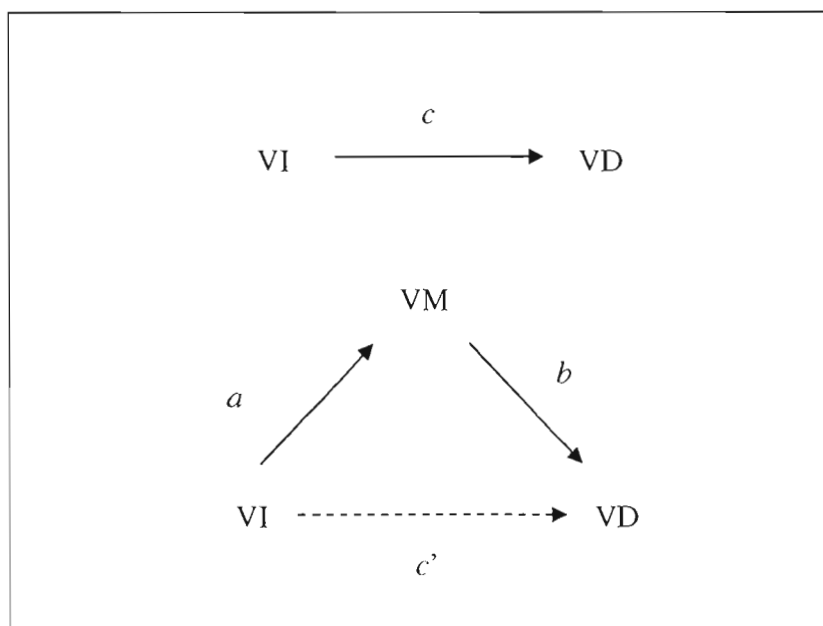


Figure 3.2 Représentation graphique de l'effet total (c), de l'effet direct (c') et de l'effet de médiation (ab).

Afin d'évaluer le seuil de signification de l'effet de médiation ou d'établir l'intervalle de confiance (IC) pour attester de la présence d'un effet de médiation, il est nécessaire de mesurer l'erreur type (*standard error*) de l'effet. La méthode la plus communément utilisée pour estimer l'erreur type est le test de Sobel (1982). Le test de Sobel est approprié lorsque la distribution des variables répond au critère de normalité et que l'échantillon comprend plus de 200 participants. En contrepartie, le test de Sobel cible des intervalles de confiance imprécises et souffre donc d'un faible pouvoir statistique pour détecter l'effet de médiation lorsque le nombre de participants est inférieur à 200 et que les variables ne se distribuent pas normalement (MacKinnon *et al.*, 2004 ; Shrout et Bolger, 2002). Puisque la présente étude comprend 122 participants, le test de Sobel traditionnellement utilisé pour attester de la présence d'un effet de médiation n'est pas recommandable.

En guise d'alternative, la technique d'amorçage (*bootstrapping*) est une approche non paramétrique qui permet de vérifier l'effet de médiation auprès d'échantillons moins

généreux et de variables dont la distribution s'écarte de la normalité (Preacher et Hayes, 2004). La technique d'amorçage est une méthode qui crée des échantillons à partir de l'échantillon original afin d'obtenir une estimation plus précise de l'effet de médiation que celle obtenue par les méthodes traditionnelles (Lockwood et MacKinnon, 1998).

La technique d'amorçage se réalise en diverses étapes (Shrout et Bolger, 2002). Dans un premier temps, des échantillons artificiels (*bootstrap samples*) sont créés à partir d'une succession de rééchantillonnages aléatoires de l'échantillon original. L'effet indirect ab est ensuite estimé pour chacun des échantillons créés. L'ensemble des effets indirects ab sont reproduits graphiquement afin d'illustrer leur distribution. L'intervalle de confiance permettant de conclure à la présence d'un effet de médiation est déterminé selon la distribution obtenue.

La technique d'amorçage permet de juger de la présence d'un effet de médiation au moyen d'un test d'hypothèse. L'hypothèse nulle soutient que l'effet indirect ab équivaut à zéro et, qu'en conséquence, aucun effet de médiation n'est observé dans la population. Un effet de médiation est inféré lorsque l'hypothèse nulle ($ab = 0$) est rejetée et, qu'en conséquence, l'hypothèse alternative ($ab \neq 0$) est acceptée. L'hypothèse nulle est acceptée ou rejetée en fonction d'un intervalle de confiance (95%) pour l'effet indirect ab . L'intervalle de confiance est délimité par les valeurs situées à 2.5 % et à 97.5 % de la distribution des échantillons créés à l'aide de la technique d'amorçage. Si l'intervalle de confiance ne contient pas le nombre zéro, l'hypothèse de médiation est acceptée (Bonnet et Wright, 2007; Shrout et Bolger, 2002). À l'opposé, lorsque la valeur zéro est comprise dans l'intervalle de confiance, la présence d'un effet médiateur est réfutée. Les prochaines lignes décrivent la vérification empirique de l'hypothèse 4.

Les résultats de la médiation sont présentés au tableau 3.5. Le SEP à l'égard des responsabilités qui s'inscrivent dans le cycle de gestion du rendement de même qu'à l'égard de la dimension relationnelle du processus d'évaluation du rendement (SEP- Gestion du rendement et SEP- Relationnel) obtient un effet indirect ab de -.09 et l'intervalle de confiance varie entre -.19 et -.03. Ces données confirment le rôle médiateur du SEP des évaluateurs entre leur conscience et leur propension à surévaluer le rendement. Afin d'estimer la

proportion de l'effet de médiation (PM) dans la relation entre la VI et la VD, l'effet indirect ab est divisé par l'effet total c (Shrout et Bolger, 2002). L'effet de médiation du SEP explique 21 % de la variance dans la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement.

En somme, les données indiquent que le SEP agit à titre de médiateur de la relation entre la nature consciencieuse des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. Ainsi, un niveau élevé de conscience mène à un sentiment d'efficacité personnelle élevé, ce qui conduit à une moins grande propension à surévaluer le rendement.

Tableau 3.5

Coefficients de régression, seuils de signification et erreurs standards des effets (a , b , c' , c et ab) et proportion de l'effet de médiation du SEP des évaluateurs

	Effet	Estimation	Erreur Standard	IC (95%)	PM
SEP et Conscience	a	.05, $p < .05$.02		
	b	-1.78, $p < .01$.50		
	c'	-.42, $p < .01$.10		
	ab	-.09		(-.19, -.03)	.21
	c	-.33, $p < .00$.10		

Note. Les estimations correspondent à la valeur des coefficients de régression non standardisés. La valeur a correspond au coefficient de régression de la relation entre la VI et la VM ; b , au coefficient de régression de la relation entre la VM et la VD en contrôlant la VI ; c , au coefficient de régression de la relation entre la VI et la VD ; et c' , au coefficient de régression relation entre la VI et la VD en contrôlant la VM. La valeur ab correspond à l'effet indirect de la VI sur la VD en considérant la VM. Les intervalles de confiance (IC) de la distribution des échantillons artificiels (*bootstrap*) définies à 95 % correspondent aux valeurs situées à 2.5 % des extrémités inférieure et supérieure de la distribution. PM renvoie à la proportion de l'effet total entre la VI et la VD qui est expliquée par la VM et a été calculée en divisant l'effet indirect (ab) par l'effet total (c).

3.5 Vérification des hypothèses portant sur les liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement

Le deuxième objectif de l'étude était de vérifier les relations entre la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés et trois dimensions du contexte organisationnel entourant le processus d'évaluation du rendement, soit la valorisation et la politisation du processus d'évaluation du rendement ainsi que la culture de rétroaction.

Les résultats des analyses de régression hiérarchique indiquent que lorsque les finalités de l'évaluation du rendement et les lieux de provenance des participants sont considérés, aucune des trois variables contextuelles n'est associée à la propension à surévaluer le rendement ($\beta = .01$ à $.15$, n.s.). Bien qu'ils doivent être considérés prudemment, les résultats présentés dans les prochaines lignes illustrent tout de même les liens qu'entretiennent les variables contextuelles avec la propension à surévaluer le rendement dans le cadre de relations bivariées.

3.5.1 Valorisation du processus d'évaluation du rendement

Confirmant partiellement l'hypothèse 5, les résultats révèlent que la propension à surévaluer le rendement est moins importante lorsque les évaluateurs perçoivent que le processus d'évaluation du rendement est valorisé dans l'organisation ($r = -.28$, $p < .01$).

Les analyses factorielles réalisées dans le chapitre précédent ont révélé que la valorisation du processus d'évaluation du rendement regroupe cinq sous-dimensions : 1) Importance accordée par la direction à l'évaluation du rendement; 2) La gestion du rendement en tant qu'activité continue; 3) Climat de confiance; 4) Formation sur l'évaluation du rendement et; 5) Dimension politique du processus d'évaluation du rendement. Il semble qu'à l'exception de la sous-dimension « Importance accordée à l'évaluation du rendement », les autres sous-dimensions de la valorisation du processus d'évaluation du rendement sont corrélées significativement avec la variable dépendante. De façon plus précise, les évaluateurs seraient moins enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent un climat de confiance entre les gestionnaires et les employés ($r = -.24$, $p < .01$), que l'évaluation du rendement est une activité continue dans leur organisation ($r = -.25$, $p < .01$) et que de la formation pour parfaire leurs compétences en matière d'évaluation du rendement est

disponible ($r = -.18, p < .01$). Dans le même ordre d'idées, moins les évaluateurs perçoivent que le processus d'évaluation du rendement est biaisé ou bâclé pour des raisons politiques, moins ils ont tendance à surévaluer le rendement ($r = .24, p < .01$). Quant à la perception de l'importance accordée au processus d'évaluation du rendement, elle entretiendrait un lien négatif avec la propension à surévaluer le rendement mais non significatif sur le plan statistique ($r = -.15, n.s.$).

3.5.2 Politisation du processus d'évaluation du rendement

L'hypothèse 6 relativement au lien entre la politisation du processus d'évaluation du rendement et la propension à surévaluer le rendement n'est pas soutenue empiriquement ($r = .03, n.s.$). Les diverses composantes de la politisation ne semblent pas plus associées à la surévaluation du rendement ($r = .04$ à $.11, n.s.$).

3.5.3 Culture de rétroaction

Soutenant partiellement l'hypothèse 7, les résultats confirment que la propension à surévaluer le rendement est moins importante lorsque les évaluateurs perçoivent une culture de rétroaction ($r = -.22, p < .05$). La culture de rétroaction est composée de deux sous-dimensions, soit l'importance et le soutien à la rétroaction. De façon plus précise, les évaluateurs seraient moins enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent que l'organisation reconnaît l'importance de la rétroaction ($r = -.21, p < .05$) et met en place diverses initiatives pour soutenir et favoriser la transmission et la réception de rétroactions ($r = -.18, p < .05$).

3.6 Vérification des hypothèses portant sur le rôle modérateur des variables contextuelles dans la relation entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement

Le troisième objectif de la recherche était de vérifier l'effet modérateur des trois variables contextuelles (valorisation du processus d'évaluation de rendement, politisation de processus d'évaluation de rendement et culture de rétroaction) dans la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs (conscience, agréabilité et SEP) et la propension à surévaluer le rendement (hypothèses 8a, 8b, 9a, 9b, 10a, 10b, 11, 12 et 13).

Les prochaines lignes précisent les caractéristiques d'une variable modératrice de même que la procédure statistique permettant de tester l'effet de modulation. La modulation décrit une relation entre le prédicteur (VI) et le critère (VD) qui dépend d'une troisième variable, la variable modératrice (Z) (figure 3.3). En créant une interaction, la variable modératrice modifie la relation entre le prédicteur et le critère.

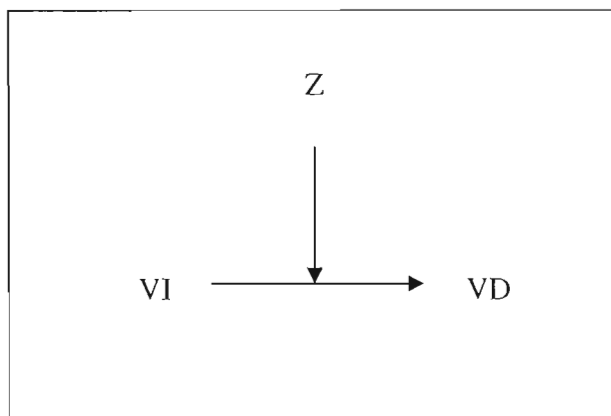


Figure 3.3 Représentation graphique de l'effet de modulation lorsque la variable modératrice (Z) influence la relation entre le prédicteur (VI) et le critère (VD)

La présence d'un effet de modulation se vérifie au moyen d'analyses de régression hiérarchique où les effets principaux des prédicteurs sont intégrés successivement suivis du terme d'interaction (VI x Z). Un effet de modulation est observé lorsque le coefficient de régression standardisé du terme d'interaction obtient une valeur de p inférieure au seuil de signification ($p < .05$).

Des analyses de régression hiérarchique ont été effectuées afin de vérifier le rôle modérateur des variables contextuelles dans la relation entre la propension à surévaluer le rendement et la personnalité (hypothèses 8a, 8b, 9a, 9b, 10a et 10b) ou le SEP des évaluateurs (hypothèses 11, 12 et 13).

Pour chacune des régressions effectuées, les variables ont été entrées successivement dans différents blocs. Les variables contrôles, soit la finalité administrative, la finalité développementale et le lieu de provenance des participants ont tous trois été introduites à

l'étape 1. Ensuite, une des variables individuelles, soit l'agréabilité, la conscience ou le SEP a été intégrée au modèle de régression à la seconde étape. À l'étape 3, une des variables contextuelles modératrices, soit la valorisation du processus d'évaluation du rendement, la politisation du processus d'évaluation ou la culture de rétroaction, a été ajoutée. Finalement, le terme d'interaction composé de la variable individuelle et de la variable contextuelle modératrice visée par l'hypothèse était intégré (variable individuelle prédictive X variable contextuelle modératrice). Les valeurs brutes des prédicteurs ont été ajoutées dans le modèle. Quant aux termes d'interaction, ils sont constitués du produit des valeurs standardisées du prédicteur et de la variable modératrice. La standardisation du terme d'interaction est recommandée pour faciliter l'interprétation des données (Aiken et West, 1991).

Pour chacune des analyses de régression, les produits croisés entre les facteurs contextuels et les facteurs individuels seront calculés de même que l'amplitude du R^2 pour chacun des termes des produits croisés.

3.6.1 Rôle modérateur de la valorisation du processus d'évaluation du rendement

Les hypothèses 8a et 8b avaient trait au rôle modérateur de la valorisation de l'évaluation du rendement dans la relation entre la propension à surévaluer le rendement et l'agréabilité (8a) ou la conscience (8b). Pour tester cet effet de modulation, deux analyses de régression hiérarchique ont été effectuées comme suit : variables contrôles (Étape 1), Agréabilité ou Conscience (Étape 2), Valorisation (Étape 3) et terme d'interaction (Agréabilité x Valorisation ou Conscience x Valorisation) (Étape 4). Contrairement aux attentes, la valorisation du rendement ne s'est pas avérée modératrice de la relation entre la surévaluation du rendement et l'agréabilité ($\beta = .03$, n.s.), ni entre la surévaluation et la conscience ($\beta = -.03$, n.s.). Les hypothèses 8a et 8b n'ont donc pu être soutenue empiriquement.

Une série d'analyses de régression hiérarchique (15) ont été effectuées afin de vérifier *a posteriori* l'effet modérateur des cinq sous-dimensions de la valorisation de l'évaluation du rendement dans la relation entre la conscience, l'agréabilité et le SEP des évaluateurs, et leur propension à surévaluer le rendement. Une seule sous-dimension de la valorisation du processus d'évaluation, soit le climat de confiance entre les gestionnaires et

les employés, s'est avérée modératrice de la relation entre la surévaluation du rendement et l'agréabilité ($\beta = .22$, $p < .05$). La relation entre l'agréabilité et la propension à surévaluer le rendement lorsque la perception d'un climat de confiance est faible (un écart type sous la moyenne) et élevée (un écart type au-dessus de la moyenne) est illustrée à la figure 3.4.

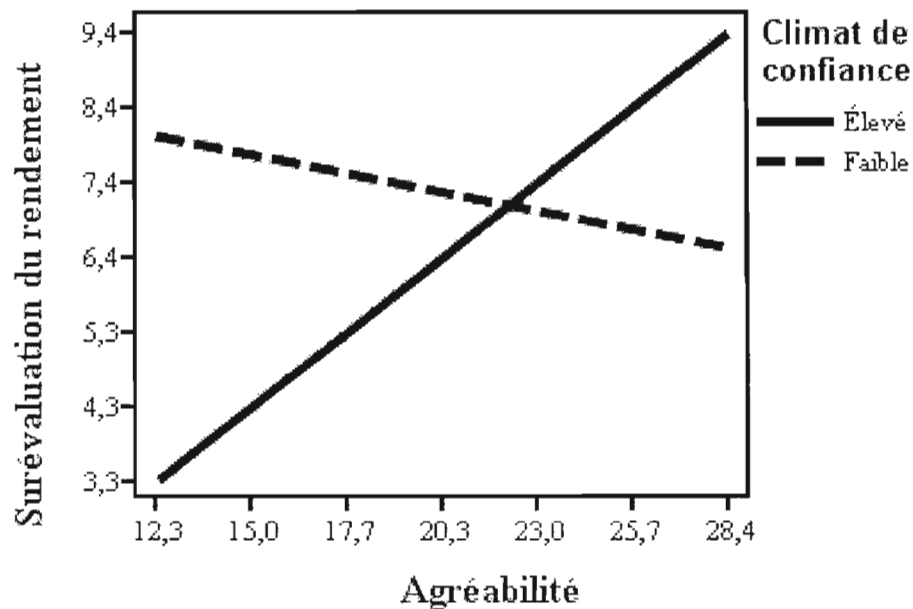


Figure 3.4 Effet modérateur du climat de confiance dans la relation entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement

Ce résultat indique que plus la perception d'un climat de confiance entre les gestionnaires et les employés est élevée, plus l'influence de l'agréabilité sur la surévaluation du rendement s'accroît. En d'autres termes, les évaluateurs plus agréables sont plus enclins à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent qu'un grand climat de confiance règne entre les gestionnaires et les employés. Les évaluateurs de nature plus agréable seront par contre moins portés à surévaluer le rendement lorsqu'ils sentent que les gestionnaires et les employés se font peu confiance. Dans la section suivante de la thèse portant sur la discussion des résultats, des pistes théoriques susceptibles d'expliquer cet effet de modulation.

Un effet modérateur de la valorisation de l'évaluation du rendement avait également été postulé dans la relation entre la surévaluation du rendement et le sentiment d'efficacité personnelle (hypothèse 11). Une analyse de régression hiérarchique a été effectuée comme

suit : variables contrôles (Étape 1), SEP (Étape 2), Valorisation (Étape 3) et terme d'interaction (SEP x Valorisation) (Étape 4). Contrairement aux attentes, la valorisation du rendement ne s'est pas avérée modératrice de la relation entre la surévaluation et le SEP ($\beta = -.03$, n.s.). De la même façon, aucune des sous-dimensions de la valorisation du processus d'évaluation du rendement ne modère la relation entre le SEP et la surévaluation du rendement. L'hypothèse 11 n'a donc pu être corroborée.

3.6.2 Rôle modérateur de la politisation du processus d'évaluation du rendement

Les hypothèses 9a et 9b avaient trait au rôle modérateur de la politisation de l'évaluation du rendement dans la relation entre la propension à surévaluer le rendement et l'agréabilité (9a) ou la conscience (9b). Pour tester cet effet de modulation, deux analyses de régression hiérarchique ont été effectuées comme suit : variables contrôles (Étape 1), Agréabilité ou Conscience (Étape 2), Politisation (Étape 3) et terme d'interaction (Agréabilité x Politisation ou Conscience x Politisation) (Étape 4). Contrairement aux attentes, la politisation du rendement ne s'est pas avérée modératrice de la relation entre la surévaluation du rendement et l'agréabilité ($\beta = -.10$, n.s) ni entre la surévaluation et la conscience ($\beta = -.04$, n.s.).

Un effet modérateur de la politisation de l'évaluation du rendement avait également été postulé dans la relation entre la surévaluation du rendement et le SEP (hypothèse 12). Pour tester cet effet de modulation, une analyse de régression hiérarchique a été effectuée comme suit : variables contrôles (Étape 1), SEP (Étape 2), Politisation (Étape 3) et terme d'interaction (SEP x Politisation) (Étape 4). Contrairement aux attentes, la politisation du rendement ne s'est pas avérée modératrice de la relation entre la surévaluation et le SEP ($\beta = .07$, n.s.). De la même façon, aucune des sous-dimensions de la politisation du processus d'évaluation du rendement ne modère la relation entre le SEP et la surévaluation du rendement. Les hypothèses 9a, 9b et 12 ont donc été réfutées.

3.6.3 Rôle modérateur de la culture de rétroaction

Les hypothèses 10a et 10b avaient trait au rôle modérateur de la culture de rétroaction dans la relation entre la propension à surévaluer le rendement et l'agréabilité (10a) ou la

conscience (10b). Pour tester cet effet de modération, deux analyses de régression hiérarchique ont été effectuées comme suit : variables contrôles (Étape 1), Agréabilité ou Conscience (Étape 2), Culture de rétroaction (Étape 3) et terme d'interaction (Agréabilité x Culture de rétroaction ou Conscience x Culture de rétroaction) (Étape 4). Contrairement aux attentes, la culture de rétroaction ne s'est pas avérée modératrice de la relation entre la surévaluation du rendement et l'agréabilité ($\beta = -.04$, n.s.), ni entre la surévaluation et la conscience ($\beta = -.09$, n.s.).

De la même façon, les résultats n'ont pu confirmer l'hypothèse 13 relative à l'effet modérateur de la culture de rétroaction dans la relation entre la surévaluation du rendement et le SEP ($\beta = .04$, n.s.).

De plus, les résultats révèlent qu'aucune des deux sous-dimensions de la culture de rétroaction (importance de la rétroaction et soutien à la rétroaction) n'agit à titre de modérateur dans la relation entre les caractéristiques individuelles (agréabilité, conscience, SEP) et la propension à surévaluer le rendement ($\beta = -.03$ à $-.12$, n.s.).

3.7 Synthèse des résultats

La recherche, réalisée auprès de 122 gestionnaires œuvrant au sein de deux entreprises animées par des missions, des valeurs et des cultures différentes, avait pour but de clarifier le rôle de certaines caractéristiques individuelles et contextuelles dans la prédiction de la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement. Les trois objectifs de la recherche visaient à vérifier l'influence 1) de la personnalité des évaluateurs (conscience et agréabilité) et de leur SEP sur leur propension à surévaluer le rendement; 2) de trois dimensions contextuelles, soit la valorisation et la politisation du processus d'évaluation de rendement ainsi que la culture de rétroaction, sur la surévaluation du rendement et; 3) de l'interaction entre les variables individuelles et contextuelles sur la surévaluation du rendement, et plus particulièrement, le rôle modérateur des variables contextuelles dans la relation entre les variables individuelles et la variable dépendante.

Au terme de la vérification empirique, il semble que la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement soit réelle et principalement motivée par des intentions

bienveillantes à l'égard des employés. En effet, parmi les raisons les plus fréquemment invoquées par les gestionnaires pour justifier leur complaisance figurent l'intention de ne pas pénaliser un employé qui connaît temporairement une baisse de rendement et reconnaître l'effort même si les objectifs fixés n'ont pas été atteints par l'employé.

Les résultats tendent à démontrer que les gestionnaires les plus enclins à surévaluer le rendement sont moins consciencieux. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires qui détiennent un plus faible SEP dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur seraient plus prédisposés à être complaisants. Par ailleurs, tel qu'anticipé, le SEP s'est avéré médiateur de la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. Ainsi, il semble que plus les gestionnaires sont consciencieux, plus ils éprouvent un SEP élevé et moins ils sont enclins à surévaluer le rendement. La relation entre une grande agréabilité et l'attitude clémentine des évaluateurs demeure par contre mitigée.

Il apparaît que les caractéristiques individuelles des évaluateurs prédieraient davantage leur propension à surévaluer le rendement que les dimensions du contexte organisationnel influençant le processus d'évaluation de rendement. En effet, les résultats révèlent qu'aucune des variables contextuelles examinées (valorisation et politisation du processus d'évaluation du rendement et culture de rétroaction) ne semble exercer d'influence sur la complaisance des évaluateurs une fois que les caractéristiques individuelles, les finalités et la nature de l'organisation d'où proviennent les gestionnaires sont prises en considération.

Bien que plusieurs hypothèses aient été postulées relativement au rôle modérateur des variables contextuelles dans la relation entre les caractéristiques personnelles des évaluateurs et leur comportement, seulement le climat de confiance, sous-dimension de la variable « valorisation du processus d'évaluation du rendement », a mené à des résultats concluants. En effet, il semble que la perception d'un climat de confiance entre les gestionnaires et les employés modère la relation entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement, de sorte que les évaluateurs plus conciliants qui perçoivent un plus grand climat de confiance ont plus tendance à surévaluer le rendement. Ce résultat est contraire à celui escompté : il avait été postulé que les évaluateurs plus agréables seraient

moins complaisants dans un contexte marqué par des relations cordiales entre les gestionnaires et les employés.

Somme toute, bien que les résultats semblent confirmer la majorité des liens pressentis entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement, les résultats plus mitigés quant à la présence de relations entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement méritent une réflexion additionnelle.

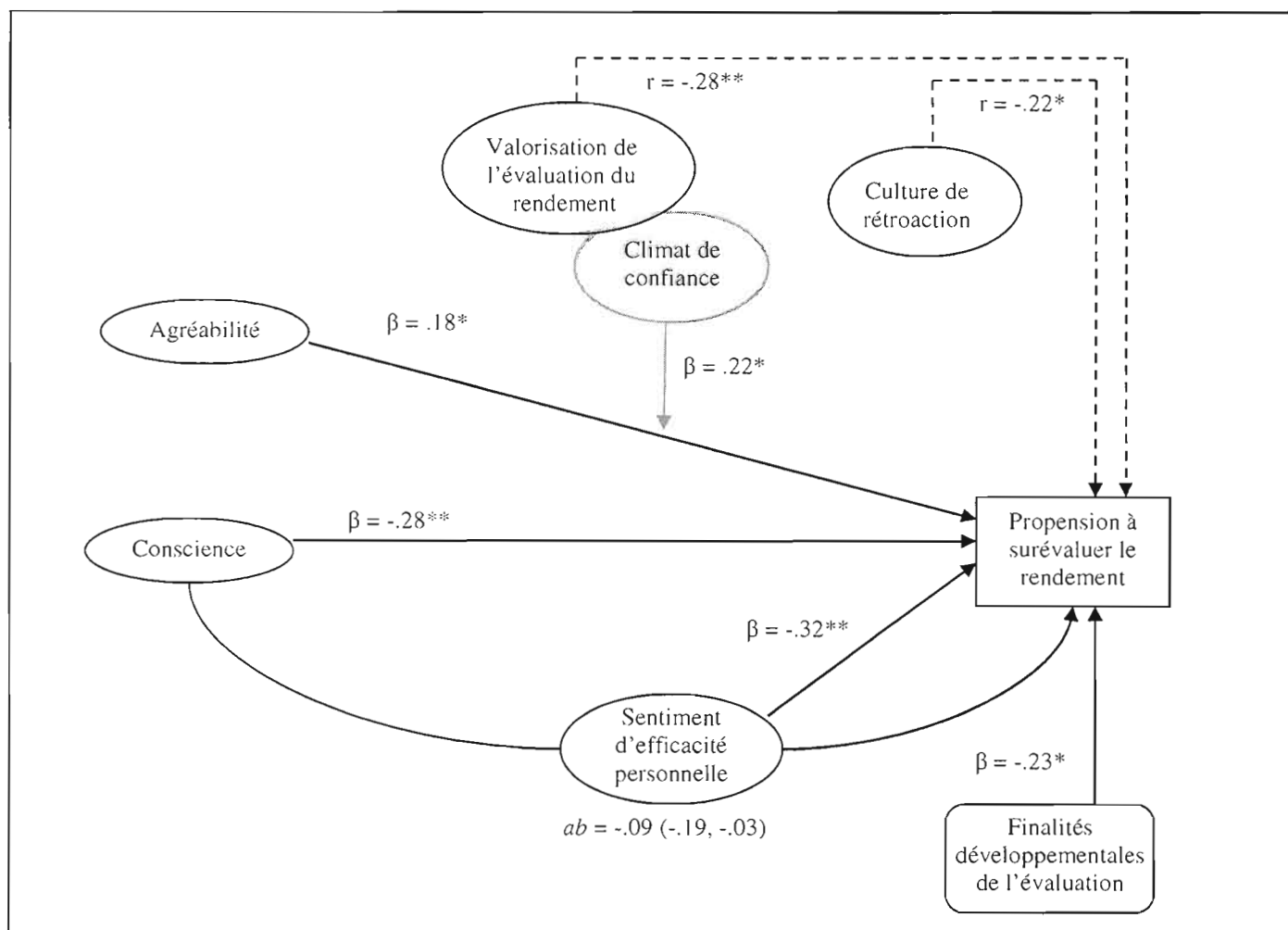
Le tableau 3.6 résume les résultats obtenus pour l'ensemble des hypothèses examinées. La figure 3.5 illustre le modèle opérationnel de la thèse revu à la lumière des résultats empiriques attestant la présence de liens entre les variables. À l'exception des variables « valorisation du processus d'évaluation du rendement » et « culture de rétroaction », dont les relations bivariées avec la variable dépendante sont rapportées, les liens illustrés ne représentent que les tailles d'effet (β) significatives sur le plan statistique obtenues dans le cadre des analyses de régression hiérarchique.

Tableau 3.6
Synthèse des résultats pour chacune des hypothèses

HYPOTHÈSES		NATURE DU RÉSULTAT	JUSTIFICATION
OBJECTIF 1 : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par les prédispositions individuelles des évaluateurs?			
1	Relation positive entre agréabilité et surévaluation	Partiellement confirmé	$r = .06$, n.s. $\beta = .18$, $p < .05$
2	Relation négative entre conscience et surévaluation	Confirmé	$\beta = -.28$, $p < .01$
3	Relation négative entre SEP et surévaluation	Confirmé	$\beta = -.32$, $p < .01$
4	SEP est médiateur de la relation entre conscience et surévaluation	Confirmé	$ab = -.09$ ($-.19, -.03$)
OBJECTIF 2 : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par des dimensions contextuelles?			
5	Relation négative entre valorisation de l'évaluation du rendement et surévaluation	Partiellement confirmé	$r = -.28$, $p < .01$ $\beta = -.01$, n.s.
6	Relation positive entre politisation de l'évaluation du rendement et surévaluation	Non confirmé	$r = .03$, n.s. $\beta = .01$, n.s.
7	Relation négative entre culture de rétroaction et surévaluation	Partiellement confirmé	$r = -.22$, $p < .05$ $\beta = .15$, n.s.
OBJECTIF 3 : Est-ce que des dimensions contextuelles, combinées à certaines prédispositions individuelles, sont susceptibles de freiner ou d'accroître la surévaluation?			
Valorisation de la gestion du rendement modère la relation entre :			
8a	Agréabilité et surévaluation	Non confirmé	$\beta = .03$, n.s.
8b	Conscience et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.03$, n.s.
11	SEP et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.03$, n.s.
Politisation du processus de gestion du rendement modère la relation entre :			
9a	Agréabilité et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.10$, n.s.
9b	Conscience et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.04$, n.s.
12	SEP et surévaluation	Non confirmé	$\beta = .07$, n.s.
Culture de rétroaction modère la relation entre :			
10a	Agréabilité et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.04$, n.s.
10b	Conscience et surévaluation	Non confirmé	$\beta = -.09$, n.s.
13	SEP et surévaluation	Non confirmé	$\beta = .04$, n.s.

Note. Pour l'objectif 3, deux types d'effet modérateur des variables contextuelles étaient anticipés :

- Un contexte favorable à la gestion du rendement réduit la tendance à surévaluer le rendement malgré une personnalité qui prédispose à la surévaluation (Hypothèses 8a, 8b, 9a, 9b, 10a, 10b);
- Un contexte non favorable à la gestion du rendement accroît la tendance à surévaluer le rendement malgré une attitude (SEP élevé) qui ne prédispose pas à la surévaluation (Hypothèses 11, 12 et 13).



Note. Seules les relations statistiquement significatives sont illustrées. Les lignes pointillées indiquent des relations bivariées. Les lignes pleines indiquent des relations vérifiées au moyen de régressions hiérarchiques. Les lignes grises indiquent des relations vérifiées *a posteriori*. La ligne courbe représente l'effet de médiation. Les ellipses illustrent les variables indépendantes, la boîte rectangulaire représente la variable dépendante et la boîte rectangulaire aux coins arrondis, la variable contrôle significative. $^*p < .05$; $^{**}p < .01$.

Figure 3.5 Modèle opérationnel illustrant les relations confirmées empiriquement

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Ce chapitre se concentre sur l'interprétation des résultats de la recherche. Dans un premier temps, les contributions théoriques de la thèse sont soulignées. Pour ce faire, les résultats de l'étude sont discutés à la lumière des appuis théoriques et empiriques antérieurs. Le second volet du chapitre traite des implications pratiques des résultats pour le milieu professionnel. Un tableau (4.1) résumant les principales contributions théoriques et pratiques de la recherche est présenté (p. 204). Les limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude sont décrites en troisième lieu. Finalement, des voies de recherche sont proposées.

4.1 Contributions théoriques de la thèse

Cette première section décrit les contributions de la thèse sur le plan conceptuel et empirique. Dans un premier temps, une attention sera portée aux raisons qui expliquent l'attitude clémente des évaluateurs. Après avoir commenté certains résultats obtenus en périphérie des hypothèses principales, les constats empiriques liés aux objectifs et aux hypothèses de la recherche seront discutés de même que leur contribution au corpus des connaissances actuelles en matière de gestion du rendement

4.1.1 Propension des gestionnaires à surévaluer le rendement

La tendance des gestionnaires à adopter une attitude complaisante à l'égard des employés sous performants, déplorée par les praticiens et les chercheurs, semble être corroborée empiriquement par la présente recherche (Ilgen et Feldman, 1983; Kane *et al.*, 1995; Koslowski *et al.*, 1998). En effet, 97.5 % des répondants (119 sur 122) ont mentionné avoir surévalué le rendement de leurs employés pour au moins une des treize raisons qui leur étaient proposées.

Les analyses *a posteriori* visant à élucider les motifs qui amènent les gestionnaires à surévaluer délibérément le rendement indiquent que les intérêts des employés priment. De fait, dans la présente étude, les appréhensions des gestionnaires quant aux possibles conséquences matérielles (ex. : perte de récompense monétaire) et psychologiques (ex. : baisse d'estime de soi) pour les employés évalués défavorablement expliquent leur attitude indulgente. Ces données apportent un éclairage empirique aux écrits qui soutiennent que la propension à surévaluer le rendement est une action délibérée plutôt que la conséquence d'une incapacité à produire des évaluations précises (Cardy et Dobbins, 1993; Koslowski *et al.*, 1998; Longenecker 1989; Longenecker *et al.*, 1987). De plus, ces résultats s'ajoutent à la documentation existante stipulant l'impact des objectifs des évaluateurs sur leur tendance à manipuler les évaluations du rendement (Cleveland et Murphy, 1992; Harris, 1994; Koslowski *et al.*, 1998; Longenecker 1989; Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 1991, 1995; Wong et Kwong, 2007). En effet, ces résultats démontrent la pertinence de la *Goal Directed Theory* (Murphy et Cleveland, 1995), selon laquelle les comportements politiques des évaluateurs sont dictés par des objectifs qui émanent du contexte social de l'organisation, tels que le souhait de préserver un climat de travail harmonieux et d'accroître la mobilisation des employés.

L'amélioration de l'instrument de mesure de la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement conçu par Fried *et al.* (1999) constitue une autre contribution de la présente étude. En mesurant la fréquence des raisons invoquées pour surévaluer le rendement, l'échelle originale de Fried *et al.* vise à élucider les déterminants de la motivation des gestionnaires à surévaluer le rendement. Un niveau d'échelle a été ajouté (« non applicable ») et la façon de compiler les scores a été modifiée afin d'obtenir une mesure plus comportementale de la surévaluation du rendement. Ces modifications visaient à mesurer la propension à surévaluer le rendement proprement dite plutôt que la fréquence des raisons invoquées pour surévaluer, telle que mesurée par l'échelle originale de Fried *et al.* (1999). Il s'agit également d'une alternative enviable à la mesure de surévaluation (*rating elevation*) utilisée par Tziner et ses collègues (1998, 1999, 2001, 2002 et 2003). Ces derniers ont calculé la moyenne des cotes de rendement obtenues par les employés. Ce type de mesure exige d'avoir accès aux dossiers personnels des employés, ce qui est impossible lorsque l'anonymat

des participants est une condition *sine qua non* à la réalisation de l'étude, tel que dans le cas présent. Quant aux autres échelles de surévaluation du rendement retrouvées dans la documentation scientifique, soit l'indulgence des évaluateurs et l'appréciation de l'écart entre l'évaluation privée et l'évaluation publique, elles présentent certaines limites conceptuelles et méthodologiques. En effet, les fondements de la mesure d'indulgence sont discutables, car ils reposent sur le postulat de distribution normale de la performance qui reste à être validé empiriquement (Murphy et Cleveland, 1995; Saal, Downey et Lahey, 1980). Quant à l'appréciation de l'écart entre l'évaluation privée et l'évaluation publique de l'évaluateur, elle semble pertinente conceptuellement mais son opérationnalisation au moyen de scores algébriques (*difference score*) n'est pas recommandable (Edwards, 2001). En somme, la mesure visant à apprécier la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement développée dans la présente étude représente une avancée importante sur le plan de l'opérationnalisation du construit de surévaluation du rendement comparativement aux mesures de nature plus motivationnelle connues jusqu'alors.

4.1.2 Résultats en périphérie des hypothèses principales

Certaines variables sociodémographiques ont été proposées dans la littérature pour expliquer le comportement des évaluateurs dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, telles que leur ancienneté dans l'entreprise et leur expertise à titre d'évaluateur (Landy et Farr, 1983; Murphy et Cleveland, 1995). La présente recherche semble démontrer que la propension des gestionnaires à surévaluer le rendement n'est pas liée à leur ancienneté dans l'organisation ou dans leur fonction de gestionnaire, ni à leur expérience à titre d'évaluateur ni même à leur portée de gestion.

Par ailleurs, une étude démontre que la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement peut varier en fonction du niveau de performance de l'évalué, soit modéré ou élevé (Yun *et al.*, 2005). La présente étude n'a pas permis de corroborer ces résultats et semble montrer que le niveau de rendement de l'employé, soit satisfaisant ou insatisfaisant⁸, n'est pas associé à une plus ou moins grande

⁸ Dans le cadre de la présente étude, un niveau de performance « satisfaisant » renvoie à un rendement qui répond pleinement aux exigences normales de la fonction tandis qu'un niveau de performance

propension à surévaluer le rendement. L'absence de lien entre le niveau de rendement des employés tel que perçu par les évaluateurs et l'attitude indulgente de ces derniers renforce les postulats théoriques stipulant que les évaluateurs fondent leur évaluation sur un ensemble de facteurs, souvent étrangers à la performance réelle des employés (Murphy et Cleveland, 1995).

Liens entre les finalités et la surévaluation

La présente recherche appuie en partie les écrits scientifiques évoquant l'influence de la finalité perçue des évaluations du rendement sur les comportements des évaluateurs (Curtis *et al.*, 2005). En effet, la littérature est unanime sur le fait que les évaluations du rendement réalisées à des fins administratives (ex. : promotion, progression salariale, rémunération incitative, etc.) sont plus favorables que lorsqu'elles sont effectuées à des fins de développement professionnel ou de recherche (Bernardin, Orban et Carlyle, 1981 ; Cleveland *et al.*, 1989, Jawahar et Williams, 1997 ; Landy et Farr, 1983, Murphy et Cleveland, 1991; Tziner *et al.*, 2001). Les analyses de régression démontrent que la finalité perçue de l'évaluation explique à elle seule une partie importante de la variation observée dans la variable dépendante ($\beta = -.23$, $p < .05$). À l'instar des études antérieures, une relation négative a été obtenue entre la surévaluation du rendement et les finalités liées au développement professionnel et organisationnel. Ainsi, plus les évaluateurs perçoivent que les résultats d'évaluation du rendement ont un impact sur les choix en matière de développement professionnel des ressources humaines, moins ils sont portés à surévaluer le rendement.

Toutefois, la corrélation négative obtenue entre la propension à surévaluer le rendement et la perception que les évaluations du rendement sont effectuées à des fins administratives va à l'encontre des thèses soutenues dans la littérature. Ce résultat qui défie la théorie pourrait en partie être attribuable à une erreur de mesure. Pour une des deux entreprises (organisme de sécurité publique), l'évaluation du rendement n'est pas officiellement liée aux décisions administratives. Il est donc possible de douter de la validité

« insatisfaisant » fait référence à un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration.

des réponses des 48 participants œuvrant au sein de cette entreprise, soit 39.3 % de l'échantillon final, qui se sont positionnés favorablement à l'égard des énoncés qui portaient sur les finalités administratives de l'évaluation du rendement. Par ailleurs, la forte corrélation positive ($r = .53$, $p < .01$) entre les finalités développementales et administratives laisse présumer une faible validité discriminante de l'échelle mesurant les finalités administratives et développementales.

Liens entre les entreprises des participants et la surévaluation

Les différences observées selon l'entreprise où travaillent les participants (institution financière ou organisme de sécurité publique) étaient prévisibles et peuvent s'expliquer par de nombreuses caractéristiques distinctives telles que leurs sphères d'activités respectives, leur structure organisationnelle (décentralisée versus centralisée), l'influence des instances décisionnelles (« *top-down*» versus « *bottom-up*») et la localisation géographique de leurs points de service (régions et métropole versus métropole uniquement). Ajoutons à ces dimensions contextuelles les politiques de gestion du rendement et les méthodes d'évaluation qui diffèrent d'une organisation à l'autre et qui peuvent expliquer les écarts relevés quant à la propension des gestionnaires à produire des évaluations clémentes. Murphy et Cleveland (1995) de même que Levy et Williams (2004) proposent que de telles variables contextuelles dites distales sont susceptibles d'influencer les objectifs des évaluateurs et, par conséquent, leurs décisions et leurs actions dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. De façon plus spécifique, Harris (1994) postule que les stratégies en matière de gestion des ressources humaines puissent influencer les comportements des évaluateurs.

Les résultats révèlent de surcroît que des différences quant à la propension à surévaluer le rendement subsistent à l'intérieur d'une même entreprise, soit l'institution financière. Ainsi, les gestionnaires provenant des succursales ($M = 6.27$, $É.T. = 3.17$)⁹ seraient moins portés à surévaluer le rendement que ceux œuvrant au siège social ($M = 6.45$, $É.T. = 2.10$). La présence de sous-cultures pourrait être à l'origine de ces divergences. Les sous-cultures, qui sont alimentées par des pratiques, des idéologies et des localisations

⁹ Les scores pour l'échelle mesurant la propension à surévaluer le rendement oscillent entre 0 (faible propension à surévaluer le rendement pour les raisons présentées) à 13 (forte propension à surévaluer le rendement pour les raisons proposées).

géographiques différentes, influencent les comportements des individus (Trice et Beyer, 1993). Il y a fort à parier que des différences culturelles entre le siège social et les succursales dispersées à travers le Québec puissent expliquer les écarts notés quant à l'adoption de comportements politiques par les gestionnaires.

Cet écart pourrait également être attribuable à une différence perceptuelle quant à la finalité des évaluations du rendement. En effet, les gestionnaires à l'emploi des succursales de l'institution financière perçoivent que l'évaluation du rendement est davantage orientée vers le développement professionnel et organisationnel que les participants travaillant au sein de son siège social. La prémisse soutenant que les évaluations destinées à favoriser le développement professionnel sont plus justes pourrait expliquer que les gestionnaires des succursales sont moins complaisants comparativement à leurs collègues du siège social.

En somme, les résultats probants quant au lien entre les finalités des évaluations du rendement et la nature des entreprises d'où proviennent les participants et la propension à surévaluer le rendement fournissent des appuis empiriques supplémentaires à la perspective contextuelle en matière d'évaluation du rendement (Murphy et Cleveland, 1995).

4.1.3 Liens entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement

Avant d'expliquer les liens observés entre les variables individuelles et la propension à surévaluer le rendement, il convient de mettre en lumière certains choix méthodologiques et statistiques qui contribuent à accroître la valeur de l'étude. D'une part, cette recherche est la première à examiner l'influence des variables individuelles et contextuelles sur les comportements des évaluateurs en prenant soin de contrôler statistiquement les finalités perçues des évaluations du rendement et l'entreprise où travaillent les participants. Cette précaution permet de circonscrire plus efficacement les effets des variables indépendantes examinées (Becker, 2005).

En outre, la vérification des hypothèses à l'aide de la régression hiérarchique, qui intègre l'ensemble des prédicteurs examinés, représente une avancée majeure comparativement aux recherches antérieures qui appuient leurs conclusions sur des corrélations bivariées (Bernardin *et al.*, 2000; Tziner *et al.*, 1999, 2001). La régression

hiérarchique a l'avantage d'examiner simultanément les liens entre les diverses variables indépendantes (prédicteurs) et une variable dépendante (critère). Ce type d'analyse permet de tirer des conclusions à propos de la capacité de chacune des variables indépendantes à expliquer la variation de la variable dépendante (Fried, 2005).

Quant aux études antérieures qui ont eu recours à la régression hiérarchique pour vérifier les liens entre les variables individuelles, les variables contextuelles et les comportements des évaluateurs (Tziner *et al.*, 2002, 2003), le regroupement des variables intégrées dans l'analyse de régression est parfois discutable sur le plan théorique. De plus, ce regroupement ne permet pas d'identifier la portion de variance de la variable dépendante expliquée par une variable indépendante spécifique. Afin de palier à ces lacunes, la présente étude vérifie les hypothèses en dissociant clairement les variables individuelles et les variables contextuelles et en vérifiant l'apport de chaque type de variables (individuelles et contextuelles) dans la prédiction de la surévaluation du rendement.

Conscience et surévaluation

Bien que les postulats théoriques soient éloquentes quant à la tendance des évaluateurs consciencieux à produire des évaluations de rendement qui reflètent la réalité (Bernardin *et al.*, 2000; Kane *et al.*, 1995), les études antérieures réalisées en milieu organisationnel s'étant penchées sur cette question ont révélé des résultats plutôt mitigés. Tandis qu'une étude conclut que la conscience et la surévaluation du rendement ne sont pas en lien (Yun *et al.*, 2005) d'autres prétendent que la conscience fait office de variable modératrice dans la relation entre des variables individuelles et contextuelles et la surévaluation du rendement (Tziner *et al.*, 2002, 2003). Pour ajouter à la confusion, il semble même que la conscience et la surévaluation entretiendraient des liens positifs, de sorte que plus un évaluateur est consciencieux, plus il a tendance à fournir des évaluations de rendement favorables (Tziner *et al.*, 2003).

La présente étude apporte une contribution importante à la littérature en clarifiant la nature de la relation entre la conscience des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. Ainsi, indépendamment des finalités des évaluations du rendement (administratives ou développement) et de l'entreprise où ils exercent leurs fonctions, les

gestionnaires plus consciencieux seraient moins enclins à surévaluer le rendement de leurs employés. Ce résultat renforce l'importance de considérer la conscience dans l'explication des comportements politiques des évaluateurs.

Agréabilité et surévaluation

Quant à l'hypothèse postulant que les évaluateurs plus agréables aient plus tendance à surévaluer le rendement, elle n'a pu être confirmée que partiellement. La relation entre l'agréabilité et la surévaluation est validée sous réserves car, bien que les analyses de régression révèlent un effet significatif ($\beta = .18$, $p < .05$), les deux variables ne semblent pas entretenir de relation bivariable ($r = .06$, n.s.). Une première explication à l'absence de corrélation bivariable entre l'agréabilité et la surévaluation a trait aux qualités métrologiques de l'échelle d'agréabilité. En effet, l'incapacité à détecter un lien entre l'agréabilité et la surévaluation pourrait être attribuable à la faible cohérence interne de la mesure d'agréabilité ($\alpha = .55$). Un effet de suppression, discuté plus amplement dans la section suivante de la thèse, pourrait également expliquer l'effet significatif de l'agréabilité dans la régression hiérarchique.

L'étude de Yun *et al.* (2005), qui s'est intéressée au lien entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement, a obtenu des résultats non significatifs comparables à ceux de la présente étude ($r = -.04$, n.s.), et ce, malgré une cohérence interne de l'échelle plus enviable ($\alpha = .73$). Les facettes de l'agréabilité rejetées suite aux analyses factorielles, soit la *confiance*, l'*altruisme* et la *modestie*, pourraient être davantage pertinentes quant à la dimension interpersonnelle de l'exercice d'évaluation du rendement. En effet, les individus qui ont de la facilité à créer des liens de confiance avec autrui, qui sont dévoués et compatissants à l'égard des autres pourraient être particulièrement enclins à surévaluer le rendement s'ils jugent qu'une notation défavorable puisse causer du tort (Bernardin *et al.*, 2000). Il serait pertinent d'explorer plus à fond le lien entre la surévaluation du rendement et ces dimensions de l'agréabilité (*confiance*, *altruisme* et *modestie*). Nous faisons l'hypothèse que les résultats pourraient être plus concluants.

L'absence de relation bivariable entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement pourrait également refléter la réalité, tout simplement. Les études antérieures démontrent que

l'agréabilité est le meilleur prédicteur de l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Borman *et al.*, 2001) et de la performance dans des emplois qui requièrent du travail d'équipe (Mount *et al.*, 1998). Bien qu'il soit démontré que l'implication des employés dans le processus d'évaluation du rendement présente plusieurs avantages (Cawley *et al.*, 1998), le gestionnaire en est souvent le principal acteur. Cependant, l'action de porter un jugement unidirectionnel sur la performance ne s'inscrit pas nécessairement dans la catégorie des comportements dits de citoyenneté organisationnelle ou d'équipe. Ainsi, l'agréabilité pourrait ne pas être pertinente pour l'activité « évaluation du rendement », mesurée dans cette étude. En contrepartie, les responsabilités qui demandent une interaction avec l'employé, telle que la transmission de rétroaction ou l'entretien d'évaluation du rendement, pourraient interpeller davantage la nature « agréable » des gestionnaires. Par exemple, les gestionnaires caractérisés par une attitude conciliante et bienveillante pourraient être particulièrement sensibles aux conséquences de leur rétroaction sur leurs employés. Des suggestions de recherche en ce sens sont suggérées dans une section ultérieure.

Cependant, l'agréabilité des évaluateurs semble prédire leur propension à surévaluer le rendement une fois combinée aux autres variables indépendantes dans le cadre de la régression hiérarchique ($\beta = .18$, $p < .05$). Ainsi, à certaines conditions, les évaluateurs plus agréables auraient plus tendance à être complaisants. De façon similaire à notre étude, en l'absence de corrélation bivariée significative entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement, Yun *et al.* (2005) ont obtenu une interaction significative entre une variable contextuelle (présence d'une rencontre de rétroaction), l'agréabilité et la surévaluation du rendement. La relation significative observée entre l'agréabilité et la surévaluation dans le cadre de la régression hiérarchique pourrait être attribuable aux autres prédicteurs considérés dans l'analyse et s'expliquer plus particulièrement par un effet de suppression (Tzelgov et Henik, 1991). Dans le cas présent, l'effet de suppression retranche la variance qui n'est pas pertinente au critère chez les autres prédicteurs considérés dans la régression (conscience, SEP, variables contextuelles et contrôles). La variance des autres prédicteurs étant supprimée, le lien entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement devient significatif et positif. Tel qu'il sera proposé plus loin, des variables modératrices ou médiatrices pourraient intervenir

dans la relation entre l'agréabilité et la surévaluation et expliquer les résultats significatifs constatés dans l'analyse de régression.

En résumé, des évaluateurs plus agréables ne seraient pas nécessairement plus prédisposés à surévaluer le rendement. Cependant, avant d'affirmer plus fermement cette position, il serait nécessaire d'étudier l'interaction potentielle entre l'agréabilité et d'autres dimensions individuelles et contextuelles. Des propositions à cet effet seront mises en évidence dans une prochaine section.

Sentiment d'efficacité personnelle et surévaluation

Des études antérieures ont démontré que le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs pourrait être lié à leur propension à adopter des comportements politiques (Tziner *et al.*, 1999, 2001, 2002). Bien qu'il soit généralement soutenu dans la documentation que des évaluateurs ayant un SEP plus élevé sont moins enclins à surévaluer le rendement (Bernardin et Beatty, 1984; Harris, 1994; Tziner *et al.*, 2005), certaines études semblent plutôt démontrer le contraire (Tziner *et al.*, 1999, 2001, 2002). La relation négative constatée dans le cadre de cette étude entre le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement tire au clair les résultats empiriques mitigés obtenus jusqu'à maintenant (Tziner *et al.*, 1998, 1999, 2001, 2002, 2003). Ainsi, plus les évaluateurs sont confiants quant à leur capacité à mener à bien les diverses étapes du cycle de gestion du rendement, telles que définir les attentes, utiliser les outils d'évaluation adéquatement et élaborer des stratégies pour soutenir les employés dans l'atteinte de leurs objectifs, moins ils sont portés à surévaluer le rendement. Les gestionnaires doivent également se percevoir efficaces sur le plan relationnel. En effet, notre étude semble montrer que les gestionnaires qui se sentent confiants en leur capacité à composer avec les situations conflictuelles et émotives susceptibles de survenir lors de l'entretien d'évaluation du rendement ont moins tendance à être complaisants face à un rendement insatisfaisant. Plus les gestionnaires se sentent en mesure d'effectuer efficacement des actions telles qu' informer les employés d'un mauvais rendement, résoudre des conflits potentiels et gérer les réactions défensives des employés déçus ou frustrés, moins ils sont portés à surévaluer le rendement.

Tziner et ses collègues ont réalisé l'ensemble des études qui ont examiné en milieu organisationnel l'influence du SEP des évaluateurs sur leur propension à surévaluer le rendement (Tziner *et al.*, 1998, 1999, 2001, 2002 et 2003). Bien que ces auteurs mentionnent avoir mesuré le SEP à l'aide d'énoncés développés par Napier et Latham (1986), les échelles qu'ils ont utilisées contenant 2 à 8 énoncés demeurent somme toute peu justifiées sur les plans conceptuel et empirique (Tziner *et al.*, 1998, 1999, 2001, 2002 et 2003). Les résultats mitigés de ces études quant au lien entre le SEP et l'attitude obligeante des évaluateurs pourraient donc s'expliquer par l'utilisation de mesures de SEP qui ne reflètent pas la diversité et la complexité des responsabilités de l'évaluateur.

La clarification et l'opérationnalisation du concept d'efficacité personnelle propre au domaine de l'évaluation du rendement figurent au chapitre des principales contributions théoriques de l'étude. La présente étude bonifie l'échelle proposée par Bernardin et Villanova (2005) en tenant compte de l'ensemble des écrits scientifiques qui se sont penchés sur les comportements politiques des évaluateurs. L'échelle de SEP développée dans cette étude honore les recommandations de ces écrits en intégrant des énoncés qui renvoient à deux dimensions fondamentales du rôle des évaluateurs, soit les responsabilités comprises dans le cycle de la gestion du rendement ainsi que la gestion des réactions des employés lors de l'entretien d'évaluation du rendement. De plus, il convient de souligner que les énoncés de l'échelle du SEP font référence à des comportements qui, théoriquement, devraient mener à la réalisation d'évaluations plus justes et qui reflètent le niveau réel de performance des employés. La clarification du construit du SEP est une explication plausible au résultat conforme à la théorie obtenu dans le cadre de cette thèse (Bernardin et Beatty, 1984).

Dans un autre ordre d'idées, le lien constaté entre le SEP des évaluateurs et la surévaluation délibérée du rendement permet de faire évoluer les théories contemporaines quant aux origines des comportements politiques des évaluateurs. Tel que l'avaient proposé Cardy et Dobbins (1994) et Murphy et Cleveland (1995) auparavant, Longenecker et Gioia (2001) proposent une modélisation des comportements politiques des évaluateurs qui tient compte de façon simultanée de la motivation et de la compétence des évaluateurs (figure 4.1). Cette modélisation soutient que la compétence des gestionnaires n'est pas gage d'évaluations plus justes si ces derniers considèrent que de telles évaluations engendrent plus

d'inconvénients que de gains pour leurs employés et eux-mêmes. En d'autres termes, la capacité des évaluateurs à produire des évaluations qui reflètent la réalité serait un piètre indicateur de la justesse de leur évaluation. Les comportements adoptés par les évaluateurs dans ce contexte s'inscrivent plus particulièrement dans la catégorie des « évaluations politisées », faisant l'objet de la présente thèse.

Puisque la compétence « réelle » des gestionnaires n'a pas été mesurée dans la présente thèse, il s'avère impossible de valider directement ce postulat. La présente recherche s'est plutôt concentrée sur la compétence « perçue », qu'est le SEP. Il convient de rappeler que le rôle du SEP dans l'efficacité des comportements est non négligeable; le SEP pourrait exercer une influence plus importante sur le comportement que la compétence « réelle » (Bandura, 1997). Bien que la compétence « réelle » puisse ne pas être le principal déterminant des comportements politiques des évaluateurs, les résultats probants quant au lien entre le SEP et la surévaluation du rendement indiquent que la compétence « perçue » semble quant à elle jouer un rôle primordial. La présente étude bonifie donc le modèle de Longenecker et Gioia (2001) en justifiant l'importance de considérer la compétence « perçue » des évaluateurs ou leur SEP dans l'exercice de leurs fonctions car elle pourrait expliquer en partie leur tendance à produire des évaluations de rendement politisées.

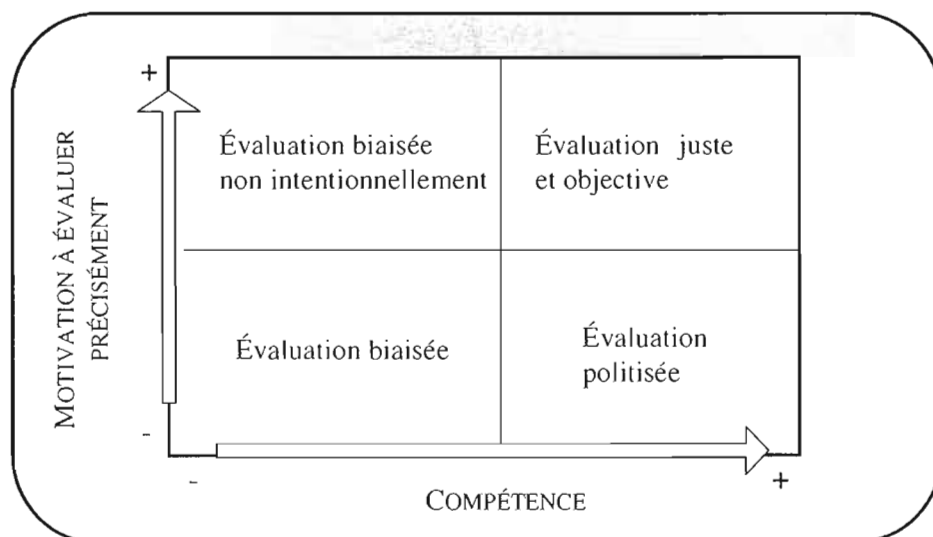


Figure 4.1 Modélisation des comportements politiques des évaluateurs (Longenecker et Gioia, 2001)

Rôle médiateur du SEP entre la conscience et la surévaluation

La thèse démontre que le SEP des évaluateurs agit à titre de médiateur entre la conscience et la propension à surévaluer le rendement. Ayant une connaissance convenable de leur rôle et de leurs responsabilités ainsi qu'une prédisposition à bien planifier leur travail et à recueillir des exemples précis afin de documenter et de justifier les évaluations, les gestionnaires plus consciencieux se sentiraient plus confiants à l'égard de leur compétence à titre d'évaluateurs et auraient, par ricochet, moins tendance à surévaluer le rendement de leur employés (Barrick et Mount, 2000).

D'une part, ce résultat appuie empiriquement l'effet médiateur des processus cognitifs et motivationnels, tel que la perception d'efficacité personnelle, dans la relation entre les dispositions personnelles et les comportements des individus. De façon plus spécifique, l'effet médiateur du SEP s'inscrit dans la littérature qui reconnaît l'effet indirect de la conscience des employés sur leur performance à travers des processus autorégulateurs ou motivationnels, tel que le SEP (Chen, Casper et Cortina, 2001; Schmidt et Hunter, 1992).

D'autre part, cette recherche met en évidence la complexité de la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et leur propension à manipuler les résultats d'évaluation. En effet, l'effet médiateur du SEP démontre que la personnalité ne peut expliquer à elle seule les décisions et les actions des individus; une attention doit être portée aux processus motivationnels qui agissent à titre de régulateurs des comportements. Tel que le stipule Bandura (1997), le SEP se construit à partir d'une intégration d'informations à caractère individuel (cognitions, émotions et personnalité) et contextuel (environnement social). Cette étude témoigne de l'importance d'examiner simultanément la personnalité et les processus cognitifs des gestionnaires si l'on souhaite obtenir une représentation valide de l'influence des déterminants individuels sur les comportements politiques des évaluateurs.

4.1.4 Liens entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement

Le second objectif de la thèse visait à vérifier dans quelle mesure le contexte organisationnel contribue à prédire les comportements des évaluateurs. Les analyses statistiques confirment partiellement les hypothèses postulées quant à la relation entre la

complaisance des évaluateurs et deux dimensions contextuelles, soit la valorisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction. Ainsi, conformément aux postulats théoriques énoncés dans la littérature, la présente étude tend à démontrer que les gestionnaires ont moins tendance à manipuler les résultats d'évaluation du rendement lorsque l'organisation s'assure que le processus d'évaluation du rendement ne constitue pas un simple exercice bureaucratique, que du soutien et de la formation sont offerts aux gestionnaires et que des relations cordiales existent entre les gestionnaires et les employés (Longenecker *et al.*, 1987, 1989; Tziner, 1999; Tziner *et al.*, 1998, 2005). Bien que l'influence de la culture de rétroaction ne se soit pas manifestée dans les analyses de régression hiérarchique, une corrélation bivariée indique que plus les gestionnaires perçoivent que la rétroaction est importante pour l'organisation et que des interventions sont mises en œuvre pour les soutenir dans l'exercice de rétroaction, moins ils ont tendance à surévaluer le rendement.

La réserve exprimée quant à ces conclusions provient du fait que seules des relations bivariées se sont avérées significatives sur le plan statistique. Une fois que les finalités de l'évaluation du rendement, l'entreprise et les caractéristiques individuelles des évaluateurs sont prises en considération, aucune des variables contextuelles examinées n'est associée à la surévaluation du rendement. Une première explication générale à ces résultats pourrait être liée à la nature des dimensions contextuelles examinées. Stewart et Barrick (2004) soulignent que la personnalité est majoritairement prédictive du comportement dans des situations où il est difficile de déceler des indicateurs contextuels qui renseignent sur les comportements désirés par l'organisation. Par exemple, Hochwarter *et al.* (2000) ont démontré que la conscience est liée de façon plus marquée à la performance au travail lorsqu'il y a peu de normes organisationnelles indiquant les comportements attendus. Dans la présente étude, il est probable que le message véhiculé quant à la valorisation d'une culture de rétroaction soit si faiblement perçu par les gestionnaires (moyenne de 3.64/7) qu'il n'exerce aucune influence sur leurs comportements. Par conséquent, les comportements des gestionnaires sont davantage influencés par leurs prédispositions individuelles (Barrick et Mount, 1993; Stewart et Barrick, 2004).

La taille de l'échantillon pourrait représenter une seconde raison de l'incapacité à démontrer l'effet direct des variables contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement dans le cadre des régressions hiérarchiques. Dans le cas présent, la taille de l'échantillon ($n=122$) pourrait être en cause, car elle est tout juste supérieure à celle requise pour obtenir une puissance statistique de .80 permettant de détecter un effet moyen ($r = .30$), soit $n=114$ (Cohen, 1992). Par ailleurs, l'incapacité à détecter un effet réel fait référence à une erreur de Type II. Un plus grand nombre de participants aurait pu augmenter les probabilités de détecter une relation entre les variables contextuelles et la surévaluation du rendement et ainsi diminuer les chances de commettre une erreur de Type II (Field, 2005).

En ce qui a trait à la politisation de l'évaluation du rendement, les résultats laissent entendre qu'elle ne serait pas associée à l'attitude indulgente des gestionnaires, pas même dans le cadre de relations bivariées. Face à ce constat, de deux choses l'une: ou bien il n'existe pas de lien entre la politisation du processus d'évaluation du rendement et la propension à surévaluer le rendement ou bien des lacunes dans la mesure de la politisation ont fait en sorte que les corrélations anticipées n'ont pas été détectées. Considérant les nombreuses études qui ont démontré que la perception d'un processus d'évaluation du rendement politisé est associée à la production d'évaluations du rendement plus favorables (Bernardin et Cardy, 1982; Bernardin et Orban, 1990; Bernardin, Orban et Carlyle, 1981; Tziner *et al.*, 1996, 1998, 2001, 2002), la première option nous apparaît peu probable. Aussi, il convient de souligner qu'une sous-dimension de la valorisation du processus d'évaluation du rendement, la « dimension politique », s'est avérée corrélée positivement avec la propension à surévaluer le rendement. En d'autres termes, plus les gestionnaires perçoivent que l'évaluation du rendement est un simple exercice bureaucratique, moins ils ont confiance au système d'évaluation du rendement et plus ils considèrent que les évaluations du rendement sont biaisées pour des considérations organisationnelles, plus ils sont portés à surévaluer le rendement. Ce résultat indique que la politisation du processus d'évaluation du rendement est un cercle vicieux : plus les gestionnaires perçoivent que le processus est politisé, plus ils sont portés à manipuler les évaluations du rendement, ainsi de suite.

La nature de l'échelle utilisée dans cette recherche pour mesurer la perception de la politisation du processus d'évaluation du rendement pourrait toutefois apporter un élément

explicatif à l'absence de relation. Les analyses factorielles exploratoires ont mis en évidence cinq sous-dimensions de la politisation du processus d'évaluation du rendement, soit la surévaluation pour des raisons interpersonnelles ou sociales, la surévaluation pour préserver une image favorable auprès de l'employé, la surévaluation pour préserver une image favorable auprès de l'organisation, la sous-évaluation et l'omission de transmettre de la rétroaction négative. En parallèle, parmi les treize raisons présentées aux participants justifiant une surévaluation du rendement, il apparaît que celles qui visent à avantager les employés sont plus fréquemment invoquées. Or seulement quatre énoncés sur les vingt-quatre inclus dans l'échelle de politisation renvoient à de telles raisons (« Épargner un subordonné dont la performance inférieure est due à des problèmes personnels », « Éviter de rédiger un dossier permanent qui pourrait nuire à l'employé ultérieurement », « Donner une chance à un employé qui s'est amélioré récemment », « Maximiser la rémunération au mérite des employés »). L'échelle mesurant la politisation aurait été probablement plus pertinente à la surévaluation du rendement si les participants avaient eu à se positionner à l'égard d'énoncés qu'ils estiment plus liés à la surévaluation du rendement, soit davantage orientés vers les intérêts des employés.

Une seconde raison pouvant élucider l'absence de lien significatif entre la politisation du processus d'évaluation du rendement et la surévaluation du rendement a trait à des différences entre les organisations. Par exemple, dans les succursales de l'institution financière, des corrélations de Spearman effectuées *a posteriori* indiquent que la perception des gestionnaires quant à l'inconfort de leurs collègues à transmettre de la rétroaction négative entretient un lien positif avec leur propension à surévaluer le rendement ($r = .30$, $p < .05$). Il aurait été nécessaire d'obtenir un plus grand nombre de participants pour chacune des organisations afin de pouvoir vérifier les hypothèses postulées au moyen de statistiques paramétriques (corrélation bivariées et régressions hiérarchiques) pour chacune des entreprises.

Bien que les analyses statistiques n'aient pas permis de démontrer clairement les liens anticipés entre les variables contextuelles et l'attitude clémente des évaluateurs, il convient de souligner les contributions théoriques apportées par cette étude en ce qui a trait à

la dimension contextuelle du processus d'évaluation du rendement, notamment la culture de rétroaction.

La précision et l'opérationnalisation du concept de culture de rétroaction (London et Smither, 2002) selon une perspective organisationnelle représentent une avancée notable sur le plan conceptuel. Bien qu'une échelle ait été conçue pour mesurer la qualité du processus de rétroaction dans le cadre de la relation entre le gestionnaire et son employé, soit la *Feedback Environment Scale* (Steelman, Levy et Snell, 2004), la littérature ne présentait aucune tentative d'opérationnaliser le processus de rétroaction sur le plan organisationnel. De plus, les études antérieures qui se sont intéressées au processus de rétroaction l'ont uniquement examiné dans une perspective de dyade (superviseur – subordonné) (Rosen *et al.*, 2006; Steelman, Levy et Snell, 2004; Whitaker, Dahling et Levy, 2007).

La présente étude constitue une première tentative de mesurer le construit de culture de rétroaction à l'échelle organisationnelle (London et Smither, 2002). La validité de ce construit est notamment soutenue par la corrélation positive observée avec la perception que les évaluations du rendement sont destinées à des fins de développement professionnel ($r = .45, p < .01$). Il est logique de prétendre que les individus qui perçoivent que le processus d'évaluation du rendement est réalisé dans leur organisation dans le but de développer leurs compétences estiment également que l'organisation met en œuvre diverses pratiques favorisant la rétroaction, nécessaire au développement professionnel.

Une autre contribution de cette thèse aura été de vérifier comment la culture de rétroaction est liée à la propension à surévaluer le rendement, ce qui n'avait jamais été fait auparavant. Bien que l'inconfort des gestionnaires à transmettre de la rétroaction soit un fait établi (Longenecker *et al.*, 1987; Murphy et Cleveland, 1995; Tziner *et al.*, 2005; Yun *et al.*, 2005), aucune étude n'avait investigué l'influence de la culture de rétroaction selon une perspective organisationnelle sur les comportements politiques des évaluateurs. La culture de rétroaction s'inscrivant parmi les variables contextuelles distales, cette étude répond au besoin souligné par Levy et Williams (2004) quant au manque d'étude ayant examiné l'influence de variables distales sur les comportements des évaluateurs.

4.1.5 Effet modérateur des variables contextuelles sur la relation entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement

Le rôle modérateur des trois variables contextuelles était anticipé dans la relation entre la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement et leur personnalité de même que leur efficacité personnelle perçue. Toutefois, il a été postulé que les variables contextuelles exerceraient leur influence modératrice différemment pour la personnalité et le SEP. Dans le cas de la personnalité, il était prévu qu'un contexte facilitant contrebalancerait l'influence d'une grande agréabilité et d'une faible conscience sur la surévaluation du rendement. Quant au SEP, nous proposons qu'un contexte non facilitant annihilerait l'influence d'un SEP élevé sur la propension à surévaluer.

Effet modérateur du contexte dans la relation entre la personnalité et la surévaluation

Nous faisons l'hypothèse que les diverses initiatives mises en place par l'organisation afin de valoriser et de soutenir le processus d'évaluation du rendement et la rétroaction pourraient neutraliser ou, du moins, réduire l'effet de traits de personnalité reconnus pour être associés à la propension à surévaluer le rendement, tels qu'une grande agréabilité et une faible conscience de l'évaluateur.

Les résultats indiquent qu'aucune des trois dimensions contextuelles ne modère la relation entre la conscience et la propension à surévaluer le rendement. Quant à la relation entre l'agréabilité et la surévaluation, une sous-dimension de la valorisation du processus d'évaluation du rendement, le climat de confiance, semble intervenir. Stewart et Barrick (2004) proposent que certains traits de personnalité prédisent les comportements seulement dans certaines situations, soit celles qui favorisent leur expression. L'absence d'interaction entre la conscience, le contexte et la surévaluation du rendement de même que la présence d'une interaction entre l'agréabilité, le climat de confiance et l'attitude clémente des évaluateurs seront expliquées à la lumière du postulat de Stewart et Barrick (2004).

Les trois dimensions contextuelles examinées pourraient ne pas être pertinentes pour l'expression de la conscience des évaluateurs. Similairement à la présente étude, Yun *et al.* (2005) n'ont pas réussi à démontrer une interaction entre la conscience des évaluateurs et des dimensions contextuelles, soit l'anticipation d'une rencontre de rétroaction. Ces derniers

proposent que l'absence d'interaction s'explique par la nature interpersonnelle de cette dimension contextuelle qui est peu pertinente à la conscience. Yun *et al.* suggèrent que les enjeux interpersonnels, découlant du contexte social de l'organisation, n'affectent pas nécessairement la relation entre la conscience et la surévaluation du rendement. Cette explication nous apparaît pertinente pour expliquer en partie l'absence d'interaction entre la conscience et les variables contextuelles examinées dans la présente étude. En effet, la valorisation du processus d'évaluation, la politisation du processus d'évaluation et la culture de rétroaction relèvent du contexte social de l'organisation en faisant essentiellement référence aux attitudes et aux comportements des autres gestionnaires et des membres de la direction.

Des dimensions contextuelles qui portent sur la précision et la rigueur des évaluations pourraient interpeller davantage les individus consciencieux. Par exemple, dans l'étude de Bernardin *et al.* (2000), les participants à la recherche ont obtenu des crédits dans un cours universitaire et ont été évalués selon des critères qui témoignaient de leur capacité à mener adéquatement le processus d'évaluation du rendement (ex. : rigueur de l'évaluation et qualité des commentaires justifiant l'évaluation). Selon Bernardin *et al.* (2000), ces éléments ont pu contribuer à la présence d'une interaction entre la conscience des évaluateurs, le contexte de l'évaluation et la propension à surévaluer le rendement. Dans le même ordre d'idées, les études futures qui souhaiteraient examiner le lien entre la conscience et les comportements politiques des évaluateurs gagneraient probablement à cibler des dimensions contextuelles qui font référence à l'importance pour l'organisation d'effectuer des évaluations honnêtes, à la présence de sanctions liées aux évaluations biaisées, à la présence de mécanismes de révision des évaluations (ex. : table ronde avec les autres gestionnaires pour valider les cotes de rendement supérieures ou exceptionnelles) et la reconnaissance du temps et de l'implication des gestionnaires dans la gestion du rendement de leurs employés.

Quant à l'interaction obtenue entre l'agréabilité, le climat de confiance et la propension à surévaluer le rendement, la réflexion de Stewart et Barrick (2004) laisse entendre que cette interaction est possiblement justifiée par le fait que le climat de confiance interpelle plus particulièrement les individus caractérisés par une nature agréable. En effet, certaines dimensions du climat organisationnel agissent plus particulièrement sur certains

objectifs des individus et peuvent catalyser ou freiner l'adoption de comportements particuliers (Litwin et Stringer, 1968). L'agréabilité renvoie à l'intérêt d'une personne à maintenir des relations positives avec les autres, à son désir d'éviter les conflits interpersonnels et à être en harmonie avec les intentions du groupe (*get along in group*) (Hogan et Holland, 2003; Wiggins et Trapnell, 1996). Il n'est donc pas surprenant que les évaluateurs de nature plus agréable soient davantage attentifs au climat social de l'organisation et tentés de se comporter de façon à préserver l'harmonie dans leurs relations interpersonnelles. Ce résultat s'ajoute aux connaissances concernant l'effet que le contexte social d'une organisation peut exercer sur les comportements des gestionnaires (Ostroff, 1993).

En ce qui a trait à la direction de l'interaction postulée entre l'agréabilité des évaluateurs, les variables contextuelles et la surévaluation du rendement, un résultat contraire à l'hypothèse initiale indique tout de même une piste intéressante. Il était anticipé que des évaluateurs plus agréables seraient moins cléments dans leurs évaluations s'ils percevaient la présence d'un climat de confiance entre les gestionnaires et les employés. En d'autres termes, nous croyions que les évaluateurs plus affectés par les dissensions sentiraient moins le besoin de surévaluer le rendement pour préserver l'harmonie s'ils estimaient que des relations de confiance existaient entre les gestionnaires et les employés. Bien que le climat de confiance ait été cité maintes fois dans la littérature comme un impératif à la réalisation d'évaluations honnêtes (Koslowski *et al.*, 1998, Murphy et Cleveland, 1995), il apparaît qu'il n'en soit pas toujours ainsi. La présente thèse semble montrer que plus les gestionnaires sont de nature agréable et plus ils perçoivent la présence de relations de confiance et de collaboration entre les gestionnaires et les employés dans leur organisation, plus ils sont portés à être complaisants dans leurs évaluations du rendement. Dans un contexte de méfiance entre les gestionnaires et les employés, les évaluateurs plus affables ont par contre moins tendance à surévaluer le rendement.

Une première explication au rôle modérateur du climat de confiance dans la direction opposée à celle escomptée a trait aux diverses façons de percevoir les liens de confiance entre les individus. McAllister (1995) définit deux types de confiance : la confiance cognitive et la confiance affective. Lorsqu'une personne éprouve un sentiment de confiance cognitif à

l'égard d'une autre, elle a l'impression qu'elle peut compter sur cette dernière, lui reconnaissant sa compétence et sa fiabilité. Quant à la confiance affective, elle décrit des liens émotionnels fondés sur une préoccupation mutuelle pour le bien d'autrui et mène à offrir son soutien. La confiance affective est particulièrement pertinente pour expliquer les résultats obtenus quant au rôle modérateur du climat de confiance dans la relation entre l'agréabilité des gestionnaires et leur attitude clémente. En effet, les gestionnaires qui sont plus sensibles aux autres seraient possiblement davantage enclins à percevoir la présence de relations de confiance d'un point de vue affectif. Ils pourraient ainsi avoir plus tendance à se montrer conciliants et à passer sous silence une performance insatisfaisante dans l'espoir d'épargner un employé ou de préserver l'harmonie de leur relation. La confiance affective, telle que définie par McAllister (1995), s'apparente à l'affect du gestionnaire à l'égard de son employé. Il semble que plus les gestionnaires éprouvent un affect positif à l'endroit de leurs employés, meilleure est la relation entre ces derniers, moins les employés sont sanctionnés et plus les résultats d'évaluation du rendement sont élevés (Lefkowitz, 2000).

Dans la même veine, la théorie de l'échange leader-membre (LMX) (*Leader-Member Exchange Theory*, Graen, Novak et Sommerkamp, 1982) pourrait expliquer en partie le fait que des évaluateurs plus agréables percevant un climat de confiance soient plus enclins à surévaluer le rendement. Les fondements de la LMX reposent sur la qualité de la relation entre le gestionnaire et ses subordonnés. La théorie de l'échange leader-membre stipule que les leaders établissent des relations qualitativement différentes avec leurs divers subordonnés (Liden *et al.*, 1997; Sparrowe et Liden, 1997). Ainsi, la LMX suggère que la relation entre les leaders et les employés varie de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description formelle de la fonction (Liden et Graen, 1980). Cela implique que les gestionnaires qui ont confiance en leurs employés sont plus portés à leur donner un traitement préférentiel en leur offrant davantage de latitude, de discrétion et d'informations privilégiées. En contexte d'évaluation du rendement, les employés avec qui les gestionnaires entretiennent des liens de confiance pourraient voir leur rendement évalué plus favorablement. Il semble en effet que le rendement des employés qui ont de bonnes relations avec leur gestionnaire soit évalué plus favorablement eu égard à leur niveau de performance mesuré objectivement, et ce, dans une perspective à court comme à

long terme (Duarte, Goodson et Klich, 1994). À l'opposé, un climat de méfiance pourrait amener les gestionnaires à être plus strictes envers leurs employés moins performants. Ainsi, les résultats de cette recherche tendent à montrer que même les évaluateurs plus conciliants auraient moins tendance à être complaisants dans certains contextes organisationnels.

La plus grande propension des gestionnaires agréables à surévaluer le rendement lorsqu'ils perçoivent un climat de confiance pourrait également s'expliquer par un phénomène décrit par la théorie de l'auto-catégorisation (Hogg et Terry, 2000). Cette théorie soutient qu'en situation de groupe, les individus ont tendance à internaliser les normes groupales et à adopter des comportements valorisés par ce groupe. En contexte organisationnel, les gestionnaires peuvent s'identifier à divers groupes tels que les membres de la direction, leurs collègues gestionnaires ou leurs employés. Dans le cas présent, il est possible que les gestionnaires de nature affables qui ont développé une relation de confiance avec leurs employés aient surévalué leur rendement car ils se sont identifiés à leurs employés plutôt qu'à la direction de l'organisation. La surévaluation du rendement devient ainsi un comportement souhaitable aux yeux des gestionnaires car il s'inscrit parmi les actions qui bénéficient au groupe de référence. En contrepartie, il est probable que les gestionnaires qui s'identifient à la direction de leur entreprise soient davantage enclins à respecter les politiques organisationnelles et ainsi, à éviter de manipuler les résultats d'évaluation du rendement.

Les résultats de cette recherche quant à l'interaction entre le climat de confiance, l'agréabilité et l'attitude clémente des évaluateurs jettent un regard nouveau sur les notions de confiance affective (McAllister, 1995), d'affect (Lefkowitz, 2000) et d'échange leader-membre (Graen *et al.*, 1982) en démontrant leur pertinence à un contexte plus large que celui de la dyade superviseur – subordonné. Ce résultat donne un appui empirique à la perspective contextuelle en matière de gestion du rendement en soulignant une fois de plus l'importance de tenir compte de la perception du contexte social et des liens affectifs entre les évaluateurs et les évalués dans l'étude des comportements politiques des évaluateurs.

Effet modérateur du contexte dans la relation entre le SEP et la surévaluation

La présente recherche tentait également d'élucider l'effet modérateur du contexte organisationnel sur la relation entre le SEP des évaluateurs et leur propension à surestimer le rendement. Il était plus particulièrement proposé que malgré un SEP élevé, les évaluateurs pourraient être portés à surévaluer le rendement s'ils perçoivent que l'organisation accorde peu d'importance à la gestion du rendement, que le climat de confiance est médiocre et que la transmission de rétroaction n'est pas valorisée. Ainsi, il était anticipé que les gestionnaires possédant un SEP plus élevé seraient plus habiles socialement et en mesure d'adapter leur comportement en fonction de leur perception du contexte organisationnel de façon à avantager leurs employés (Bernardin et Beatty, 1984). Murphy et Cleveland (1995) suggèrent que la compétence et l'efficacité des gestionnaires pourraient se mesurer en considérant leur capacité à s'adapter au contexte. Or une telle relation n'a pu être confirmée empiriquement.

L'absence d'interaction entre les dimensions contextuelles et le SEP peut s'expliquer, d'une part, par un manque de puissance statistique de l'étude (Fried, 2005). En outre, étant donné qu'une part importante des énoncés mesurant le SEP portait sur la dimension relationnelle, des comportements politiques liés davantage à la transmission de rétroaction auraient pu mener à des résultats plus concluants. Toutefois, avant de se prononcer plus fermement quant à l'absence d'interaction entre le SEP et les variables contextuelles, d'autres études, avec différents types de mesures contextuelles et de comportements politiques des évaluateurs, devront être effectuées. Des suggestions en ce sens seront proposées dans la dernière section de ce chapitre.

4.2 Contributions pratiques de la thèse

Les contributions pratiques de la recherche sont discutées selon une approche systémique. À cette fin, les interventions proposées concernent non seulement les compétences et la motivation des évaluateurs mais également les réactions des employés de même que certaines dimensions contextuelles, telles que la culture et les valeurs organisationnelles.

4.2.1 Interventions destinées aux gestionnaires

La présente étude corrobore les dires de nombreux praticiens en mettant en évidence la prévalence de la problématique de surévaluation du rendement. Il convient de souligner à nouveau que parmi les 122 évaluateurs sondés, seulement trois ont confié n'avoir invoqué aucune des raisons proposées pour surévaluer le rendement de leurs employés. Par ailleurs, la présomption que des évaluateurs plus expérimentés sont plus justes dans leur évaluation n'a pas été validée (Murphy et Cleveland, 1995). Ce résultat signifie qu'indépendamment de leur ancienneté et de leur expérience à titre d'évaluateur, tous les gestionnaires peuvent bénéficier d'interventions leur permettant d'évaluer et de gérer le rendement de leurs employés avec rigueur et efficience. Cependant, la rétroaction et la formation répondraient moins aux besoins des individus expérimentés qui occupent des fonctions plus diversifiées et des rôles plus complexes (Ashford et Tsui, 1991). Il s'avère donc judicieux de recourir à des moyens diversifiés visant à développer les compétences des gestionnaires et à influencer leurs comportements. Les applications pratiques des résultats seront abordées dans les prochaines lignes sous quatre angles : la personnalité, le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et les comportements politiques des évaluateurs ainsi que la satisfaction des employés à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement.

La personnalité des évaluateurs

Les résultats relatifs à l'influence probante de la personnalité des gestionnaires sur leur propension à surévaluer le rendement interpellent particulièrement l'expertise des psychologues du travail et des organisations en matière d'évaluation psychométrique. Une première application pratique de ces résultats a trait au processus de sélection et de développement professionnel. Puisque la personnalité des gestionnaires peut les prédisposer à adopter des comportements politiques dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, il serait judicieux de soumettre les candidats internes et externes qui aspirent à des fonctions de gestion à des processus d'évaluation psychométrique afin d'obtenir des informations quant à certains traits de personnalité (conscience et agréabilité). Il serait tout aussi pertinent de tenir compte du profil psychométrique des gestionnaires dans le cadre de démarches de

développement professionnel, telles que les évaluations de potentiel, afin d'orienter les activités de développement.

La littérature présente un débat récurrent quant à la nature immuable de la personnalité (Edmonds *et al.*, 2007). Alors que certains soutiennent que la personnalité se stabilise autour de 30 ans (McCrae et Costa, 1999) d'autres prétendent qu'au contraire, la personnalité évolue à travers le temps, influencée par des facteurs environnementaux (Lewis, 1999) et les expériences de la vie (Roberts *et al.*, 2003). Par exemple, des études ont démontré que le fait de vivre du succès et d'être satisfait de son travail est associé à une plus grande propension à être consciencieux (Roberts, 1997; Roberts and Chapman, 2000). Puisque la nature consciencieuse s'est avérée une prédisposition individuelle nécessaire à la réalisation d'évaluations du rendement plus justes, les études de Roberts fournissent des pistes intéressantes à explorer. En effet, ces résultats laissent entendre qu'il serait souhaitable d'offrir du soutien aux gestionnaires qui vivent des situations difficiles avec certains employés afin de leur éviter de se trouver en situation d'échec. Il serait également avisé de s'assurer que les gestionnaires aient les outils et les ressources nécessaires pour gérer leurs employés à leur pleine satisfaction.

Bien que certains prétendent que la personnalité puissent, à certaines conditions, changer, il est important de préciser que ces modifications demeurent relativement subtiles (Edmonds, 2007). Dans ce contexte, la sensibilisation des gestionnaires à l'égard de certaines de leurs prédispositions personnelles les rendant vulnérables dans leur fonction de gestionnaire et d'évaluateur pourrait être profitable. De plus, des interventions ciblées, telles que du coaching sur l'acquisition d'habiletés particulières de gestion, pourraient être suggérées aux gestionnaires selon leur profil de personnalité. Par exemple, il serait approprié d'offrir aux gestionnaires moins méthodiques et rigoureux de la formation et du coaching les rendant habiles à évaluer le rendement en fonction de critères spécifiques. Des outils facilitant l'observation des comportements et la documentation des évaluations au moyen d'exemples comportementaux précis pourraient également leur être fournis (ex. : grilles d'observation, journaux de bord, etc.). En outre, les gestionnaires moins consciencieux bénéficieraient d'activités de formation ou de coaching leur permettant de structurer leur

rencontre de rétroaction avec les employés afin d'accroître leur aisance à mener les entretiens et à transmettre de la rétroaction juste et crédible.

Le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs

Étant donné l'impact certain du SEP des gestionnaires quant à l'exercice de leurs fonctions d'évaluateurs sur leur propension à manipuler les évaluations du rendement, il convient de proposer diverses interventions visant à accroître le SEP. Des pistes d'intervention sont présentées selon deux perspectives, soit celle de Bandura (1997) et celle de Tams (2008).

Bandura (1997) suggère quatre sources d'information qui permettent de développer le SEP : 1) l'expérience active de maîtrise; 2) l'expérience vicariante; 3) la persuasion verbale et; 4) les états physiologiques et émotionnels. Les prochaines lignes décrivent d'abord ces quatre sources d'information et ensuite, un programme de formation (*self-efficacy training*) qui repose plus particulièrement sur trois d'entre elles.

Outre l'expérimentation d'une tâche spécifique, « l'expérience active et la maîtrise du processus » font référence à la possibilité de l'individu d'obtenir de la rétroaction sur ses comportements ou sa performance. Une rétroaction indiquant les progrès réalisés serait particulièrement formatrice sur le plan du SEP (Bandura et Jourden, 1991). Par ailleurs, le sentiment de confiance se développe lorsque l'individu sent qu'il maîtrise la situation. À cet effet, une organisation du travail comportant une plus grande variété de tâches et qui permet aux gestionnaires d'exercer un plus grand contrôle sur leur travail pourrait leur être salutaire (Parker, 1998).

Bien que l'expérience directe soit la plus déterminante sur le plan de l'acquisition de compétences, Bandura (1997) suggère qu'en l'absence d'expérience directe, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les influences sociales peuvent agir sur la perception d'efficacité personnelle en fournissant notamment des informations relatives aux normes sociales en matière de gestion du rendement. L'expérience vicariante renvoie essentiellement à l'observation de modèles ou d'individus qui excellent dans des tâches similaires (Bandura, 2003). La formation qui implique du modelage comportemental à l'égard d'une habileté

spécifique, la pratique de cette habileté suivie de rétroaction constructive serait plus efficace pour accroître le niveau de SEP que les programmes de formation traditionnels constitués essentiellement d'exposés magistraux (Gist *et al.*, 1989).

La persuasion verbale, qui fait référence à de la rétroaction positive et aux encouragements, peut certes renforcer la perception d'efficacité personnelle. Ces encouragements pourraient provenir du supérieur immédiat et des collègues qui reconnaissent la qualité du travail et l'implication des gestionnaires. Les rétroactions positives agissent à titre de renforcement positif et alimentent le phénomène de prophéties qui s'auto-réalisent (*self-fulfilling prophecy*) (Merton, 1948). Ce phénomène se définit comme une tendance à se comporter de façon cohérente avec une attente particulière, eu égard à la véracité de cette attente. Eden (1984, 1990) suggère que les employés sont plus performants lorsque leur gestionnaire leur communique des attentes optimistes à l'égard de leur potentiel ou de leur capacité à mener à bien leur projet. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, certains font référence à l'effet Pygmalion pour décrire l'effet de levier que peuvent avoir les attentes optimistes des superviseurs envers la performance de leurs employés (Crawford, Thomas et Fink, 1980). Ainsi, les expectatives communiquées par le supérieur immédiat quant à la capacité du gestionnaire à assumer convenablement son rôle d'évaluateur contribueraient à accroître son SEP (Shea et Howell, 1999). À l'opposé, des critiques destructives peuvent être associées à une diminution du SEP, contrairement à la rétroaction constructive et même à l'absence de rétroaction (Baron, 1988).

Finalement, Bandura (2003) définit les états émotionnels comme des « indicateurs somatiques d'efficacité personnelle spécialement dans des domaines qui impliquent [...] le *coping* avec des stressseurs » (p.163). Mener un entretien d'évaluation du rendement, transmettre de la rétroaction critique ou composer avec les réactions émotives des employés peuvent représenter des situations stressantes pour les gestionnaires (Bernardin et Beatty, 1984). En contrepartie, grâce à un soutien organisationnel adéquat et des conditions facilitantes, les gestionnaires pourraient ressentir un niveau de stress moins élevé, éprouver des émotions plus positives et se sentir ainsi plus confiants en leur capacité à mener avec succès le processus d'évaluation du rendement de leurs employés.

Les quatre sources d'informations précisées par Bandura (1997) ont servi d'assise à l'élaboration d'un programme de formation visant à accroître le SEP des évaluateurs (*self-efficacy training*) (Bernardin et Beatty, 1984; Bernardin et Villanova, 2005). Dans le cadre d'une étude expérimentale réalisée auprès d'étudiants-évaluateurs, Bernardin et Villanova (2005) ont élaboré une formation sur le SEP comportant de l'expérience active, de l'expérience vicariante (modelage comportemental) et de la persuasion verbale. Les 90 étudiants ont été assignés de façon aléatoire au groupe contrôle ou au groupe bénéficiant de la formation sur le SEP. Les participants suivant la formation ont d'abord visionné une vidéo présentant un gestionnaire menant un entretien d'évaluation du rendement réussi avec son employé (expérience vicariante fructueuse). Le visionnement était suivi d'une discussion à propos des comportements efficaces de ce gestionnaire. Cette discussion visait notamment à convaincre les apprenants de leur capacité à mener un entretien d'évaluation du rendement avec succès (persuasion verbale). Finalement, les apprenants étaient invités à faire des jeux de rôles jusqu'à ce qu'ils démontrent un niveau de maîtrise adéquat (expérience active).

L'ensemble des participants devait évaluer la performance de leurs pairs à propos d'exercices (questions à développement) selon 10 critères. Des questionnaires mesurant le confort des participants à transmettre de la rétroaction ont été remplis avant et après la formation sur le SEP.

Les résultats révèlent que cette formation sur le SEP qui met l'accent sur la façon de transmettre des rétroactions négatives produit non seulement une augmentation du SEP mais aussi des niveaux inférieurs d'inconfort lors de la transmission de rétroaction négative, une augmentation de la précision de l'évaluation, une meilleure fidélité interjuges et une satisfaction plus élevée de l'évaluateur envers le processus d'évaluation. L'efficacité d'une telle formation reste à être démontrée empiriquement en milieu organisationnel et dans le cadre d'évaluations réalisées par les gestionnaires et non les pairs. Cependant, l'étude de Bernardin et Villanova (2005) indique qu'il pourrait s'avérer judicieux de considérer les sources d'information mises en exergue par Bandura (1997), notamment l'expérience active, l'expérience vicariante et la persuasion verbale, dans les programmes de développement des cadres.

En s'appuyant sur la documentation qui indique que la formation n'est pas toujours efficace pour accroître le SEP, particulièrement lorsque les tâches sont complexes (Baron, 1988; Cervone et Peake, 1986; Eden et Zuk, 1995), Tams (2008) suggère que le SEP puisse être développé par d'autres moyens. L'auteure propose une approche constructiviste du développement du SEP en milieu de travail. Cette approche préconise l'autoréflexion à l'égard des expériences antérieures et l'observation d'indices sociaux présents dans le contexte organisationnel. Cette perspective s'inscrit dans la philosophie de gestion prônant le *self-management* ou la responsabilisation des individus par rapport à leur développement professionnel et leur performance (Frayne et Geringer, 2000).

À partir de données qualitatives recueillies lors d'entrevues auprès de 74 gestionnaires provenant de divers types d'entreprises (ex. : conseil en gestion, restauration, télémarketing), Tams (2008) a répertorié deux modes de pensée (attention et réflexion) et deux centres d'intérêt (focus) (tâche et contexte social) qui contribuent à la formation du SEP. La figure 4.2 qui suit illustre 10 actions définies par l'interaction de chaque mode de pensée avec les deux centres d'intérêt.

		Attention	Réflexion
Tâche/action	Tâche/action	<ul style="list-style-type: none"> - Concentration sur la tâche - Généralisation à partir des expériences antérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage par les erreurs - Contextualisation de la tâche
	Contexte social	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction sociale - Comparaison sociale - Modelage des comportements désirables - Identification à l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Distanciation - Affirmation de sa vision personnelle (perspective)

Figure 4.2 Modèle de réflexion à l'égard du SEP selon une perspective centrée sur la personne (*person-centered model of thinking about self-efficacy*) (Tams, 2008)

L'« attention » est le premier mode de pensée identifié par Tams (2008). Cette dernière note que le SEP des travailleurs se construit grâce à l'attention portée à la tâche ainsi qu'aux divers indices verbaux et non verbaux provenant des interactions avec les autres (contexte social). La « concentration sur la tâche », la « généralisation à partir des expériences antérieures » s'apparentent à l'expérience active de maîtrise développée par Bandura (1997). La « concentration sur la tâche » renvoie aux critères définis par les individus eux-mêmes grâce à leur expérience et qui leur permettent d'évaluer la qualité et l'efficacité de leurs actions. La « généralisation à partir d'expériences antérieures » se fait par le biais d'un parallèle entre la situation actuelle et celles vécues antérieurement et permet aux individus de se sentir plus efficaces. Quant aux sources d'information relatives à l'attention portée au contexte social, telles que les interactions, la comparaison et le modelage, l'étude de Tams (2008) suggère que les travailleurs apprennent au contact des autres et forment leur SEP en les observant, en se fiant à leurs commentaires et en s'inspirant de leurs comportements efficaces. Dans un lien hiérarchique avec le supérieur, les répondants ont confié qu'ils gagnaient en confiance s'ils se voyaient donner plus de responsabilités, s'ils se sentaient respectés et si on leur demandait des conseils. En ce qui a trait à « l'identification à l'organisation », il semble que le fait d'œuvrer dans une organisation réputée dont les valeurs s'harmonisent avec celles des travailleurs augmente leur perception d'efficacité personnelle.

La « réflexion » constitue le second mode de pensée mis en évidence par Tams (2008). Réfléchir aux erreurs commises et aux difficultés rencontrées afin d'en tirer des leçons permettrait au SEP de se développer. Il semble que l'attitude du travailleur à l'égard de ses erreurs soit particulièrement déterminante dans la construction du SEP. En effet, une attitude orientée vers l'apprentissage, plutôt que vers la performance, l'acceptation de sa condition d'apprenant ou de novice ainsi qu'une propension à persister malgré les obstacles permettraient aux travailleurs de bénéficier de leurs expériences antérieures et d'accroître leur SEP.

Tams (2008) définit la « contextualisation de la tâche » comme la capacité à considérer les contingences situationnelles qui affectent la performance. Le SEP des travailleurs serait moins affecté lorsqu'ils sont en mesure de prendre du recul par rapport aux

difficultés dans leurs tâches et de réinterpréter les situations qu'ils ont vécues. En ce qui a trait à la « réflexion à l'égard de l'environnement », il semble que la capacité des travailleurs à circonscrire leur part de responsabilité dans un échec en considérant l'influence de contraintes externes et les facteurs hors de leur contrôle leur éviterait de se déprécier inutilement et d'affaiblir leur SEP (Gist et Mitchell, 1992). Par ailleurs, la possibilité d'affirmer leur opinion sur une situation permettrait aux travailleurs d'accroître leur efficacité personnelle.

Les données de l'étude de Tams (2008) fournissent des pistes intéressantes à explorer par quiconque est intéressé à trouver des moyens d'accroître le SEP des évaluateurs. Cette étude démontre l'importance de l'autoréflexion dans le développement du SEP requis pour exercer des responsabilités complexes, exigeantes et diversifiées, telles qu'évaluer le rendement de façon juste, confronter des employés sous performants ou gérer leurs réactions émotives. Ainsi, il serait pertinent d'inclure dans les démarches de développement professionnel des gestionnaires des activités de réflexion, où ils seraient amenés à réfléchir et à prendre du recul par rapport à leur expérience antérieure et aux difficultés auxquelles ils se sont heurtés. Les gestionnaires pourraient mettre en évidence certaines contraintes ou éléments hors de leur contrôle ayant contribué aux échecs et ainsi, ne pas s'en sentir totalement imputables. Puisqu'une aptitude à percevoir les erreurs comme des occasions d'apprentissages contribue à accroître le SEP, il s'avérerait approprié d'offrir suffisamment de soutien aux gestionnaires qui errent plutôt que de sanctionner systématiquement toute forme de biais. Adaptés à la situation des évaluateurs, les constats de l'étude de Tams (2008) indiquent que leur SEP peut être accru en les encourageant à établir leurs propres critères pour apprécier leur performance, à se référer à leurs expériences antérieures et à être attentifs aux indices présents dans leur environnement social. En sachant que le SEP peut se développer grâce à l'apport d'autres personnes, les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines responsables de la gestion du rendement devraient encourager l'évaluation de la performance des gestionnaires et la rétroaction multisources (Ashford, 1989; Toegel et Conger, 2003). Cependant, beaucoup de travail reste à faire à cet égard sachant que plus l'on gravit les échelons hiérarchiques, moins l'évaluation du rendement se fait de façon formelle (Longenecker, 1989).

En somme, les travaux de Bandura (1997) et de Tams (2008) révèlent que le SEP des évaluateurs peut être accru par une formation comprenant du modelage comportemental, la mise en pratique des acquis et de la rétroaction. Les activités de développement professionnel pourraient être bonifiées en permettant aux gestionnaires de désigner les situations qui les amènent à se sentir plus confiants en leur capacité et à réfléchir à celles qui leur ont posé problèmes dans le passé afin de relativiser leur part de responsabilité.

Les comportements politiques des évaluateurs

La présente étude a démontré que les gestionnaires n'hésitent pas à biaiser les évaluations pour épargner un employé qui éprouve des difficultés passagères, s'assurer que l'employé soit avantagé sur le plan de sa rétribution ou ne pas nuire à son estime de soi. Ainsi, pour quiconque souhaite accroître la justesse des évaluations, le défi n'est pas simplement d'aider les gestionnaires à reconnaître la performance insatisfaisante mais plutôt de les convaincre d'évaluer la performance insatisfaisante à sa juste valeur (Ilgen et Knowlton, 1980; Larson, 1984). Tel que mentionné précédemment, il s'avère impératif de considérer de façon simultanée la compétence et la motivation des évaluateurs à évaluer avec justesse le rendement pour expliquer leurs comportements politiques (Cardy et Dobbins, 1993; Longenecker et Gioia, 2001). Les prochaines lignes décriront des pistes d'intervention visant à conjuguer la rigueur des évaluations du rendement et la latitude souhaitée par les gestionnaires afin de gérer efficacement leur personnel.

Au chapitre des connaissances et des habiletés à acquérir et à parfaire, la littérature traite de différents types de programmes de formation qui visent à accroître la précision des évaluations. Ces programmes ont divers objectifs : accroître la précision des observations (*Behavioral Observation Training*, Hauenstein, 1998), réduire certaines erreurs d'évaluation telles que l'effet de halo, la sévérité et l'indulgence des évaluateurs (*Rater Error Training*, Smith, 1986), augmenter la précision proprement dite des évaluations (*Rater Accuracy Training*, Pulakos, 1984, 1986) et fournir un cadre de référence commun pour définir les normes de performance (*Frame-of-Reference Training*, Cardy et Keefe, 1994; Day et Sulsky, 1995; Sulsky et Day, 1994). En somme, Latham et ses collègues (2005) recommandent que les formations destinées aux gestionnaires visant à accroître la précision des évaluations

indiquent 1) les critères de performance spécifiques pour évaluer le rendement des employés; 2) les comportements pertinents qui devraient être observés; et 3) la façon de minimiser les erreurs de jugement en utilisant l'outil d'évaluation.

Parmi ces formations, il semble que celle portant sur le cadre de référence commun (*Frame-of-Reference Training*) soit plus prometteuse. Cette formation a pour but d'amener les évaluateurs à adopter une vision commune des normes de performance de façon à réduire leur propension à s'en remettre à des normes idiosyncrasiques pour évaluer le rendement de leurs employés. Après avoir évalué la performance d'employés fictifs, les évaluateurs sont invités à discuter des écarts entre leurs évaluations et à s'entendre sur les paramètres qui définissent une performance satisfaisante et insatisfaisante. Cette démarche permet d'uniformiser les normes sur la base desquelles les employés sont évalués et de s'assurer que ces normes sont celles que désire l'organisation. Récemment, Sulsky et Kline (2007) ont démontré dans une étude expérimentale qu'une formation sur le développement d'un cadre de référence commun accompagnée d'une séance de pratique des acquis et de rétroactions pouvait non seulement accroître la précision des évaluations mais également mener à un plus haut niveau d'apprentissage et favoriser les réactions favorables des apprenants à l'égard de la formation. Cependant, les formations visant à accroître les habiletés d'observation et à créer un cadre de référence commun sont nécessaires mais nettement insuffisantes pour accroître la précision des évaluations (Bernardin et Buckley, 1981). En effet, ces formations sont utiles certes pour réduire les biais des évaluateurs mais n'ont peu d'influence sur la motivation des évaluateurs à ne pas manipuler les évaluations de rendement.

De plus, il convient de souligner que l'ensemble de ces formations concerne uniquement l'exercice d'évaluation du rendement. Une récente tendance dans la pratique et la littérature suggère de miser davantage sur la « gestion » que sur l'« évaluation » du rendement (Cedelblom, 2002; Fletcher, 2001). Cette tendance est cohérente avec les nouvelles approches de gestion favorisant l'émergence d'organisations innovantes, participatives et flexibles. Outre l'étape d'appréciation de la contribution des employés, la gestion du rendement comprend les exercices de définition des attentes, de suivi, de recadrage de comportements répréhensibles, de reconnaissance et d'élaboration de plans de développement des compétences. L'ensemble de ces activités a un dénominateur commun : la

transmission de rétroaction. Or la méta-analyse de Kluger et DeNisi (1996) révèle que dans plus du tiers des études examinées, la rétroaction peut réduire plutôt qu'accroître la performance des employés. Ce résultat n'est pas étonnant considérant le fait que plusieurs gestionnaires éprouvent des sentiments d'anxiété et d'inconfort à l'idée de devoir transmettre de la rétroaction critique à leurs employés (Harris, 1994; Kane *et al.* 1995; Longenecker *et al.*, 1987; Villanova *et al.*, 1993). Corroborant la littérature, la présente étude indique que l'inefficacité personnelle des gestionnaires quant à leur capacité de composer avec les réactions émotionnelles des employés suite à une rétroaction critique lors de l'entretien de rendement peut expliquer leur attitude complaisante.

Les interventions destinées à réduire les comportements politiques des gestionnaires doivent inclure un volet portant sur l'acquisition de compétences de nature relationnelle essentielles à la transmission de rétroactions critiques. Les gestionnaires doivent être sensibilisés à la teneur émotive du processus d'évaluation et de rétroaction. À cet égard, des jeux de rôles et des exercices permettant aux gestionnaires d'apprendre à transmettre de la rétroaction sont de rigueur. La formation sur le SEP (*Self-efficacy training*), décrite précédemment, peut également réduire l'inconfort des gestionnaires à transmettre de la rétroaction critique et les amener à produire des évaluations qui reflètent davantage la réalité (Bernardin et Villanova, 2005). Enfin, du coaching offert par des professionnels ainsi que des programmes de mentorat et de parrainage peuvent également aider les gestionnaires à acquérir des compétences relationnelles plus pointues et obtenir du soutien relativement à des situations particulières.

En ce qui a trait à la dimension politique du processus d'évaluation du rendement, plusieurs auteurs recommandent d'aborder directement la question avec les gestionnaires (Murphy et Cleveland, 1995; Longenecker et Gioia, 2001; Spence et Levy, 2005). Un dialogue ouvert avec les gestionnaires sur cette question permet une meilleure compréhension de leurs enjeux et favorise la mise en place de structures organisationnelles, de programmes et d'outils qui répondent à leurs besoins réels.

L'adoption de comportements à caractère politique pourrait être réduite en démontrant aux gestionnaires l'importance d'adopter une vision à long terme en les

sensibilisant aux conséquences de leurs comportements sur la performance de leurs employés, de leur équipe et de l'organisation (Longenecker et Gioia, 2001). Murphy et Cleveland (1995) suggèrent que sensibiliser les évaluateurs aux conséquences des écarts entre les objectifs qu'ils poursuivent et ceux que poursuit l'organisation au moyen du processus d'évaluation du rendement, tels que l'incohérence des pratiques, la perte de crédibilité du système d'évaluation du rendement et la frustration des usagers, pourrait les amener à réduire leur propension à biaiser délibérément les évaluations du rendement. Étant donné que l'ambiguïté est à l'origine de divers comportements politiques, il importe de communiquer clairement aux évaluateurs et aux employés les finalités des évaluations du rendement et les conséquences que comportent des évaluations insatisfaisantes ou satisfaisantes (Murphy et Cleveland, 1995).

Puisque la dimension politique du processus de gestion du rendement s'avère incontournable, certains proposent même de former les évaluateurs à devenir de meilleurs « politiciens » de façon à ce qu'ils soient en mesure d'« utiliser » le processus d'évaluation du rendement pour parvenir à leurs fins (Murphy et Cleveland, 1995). Ces auteurs recommandent de former les gestionnaires afin qu'ils sachent quelles pratiques de gestion adopter pour bien gérer leurs employés. Ils estiment que former les évaluateurs à devenir des politiciens efficaces pourrait être préférable à les laisser développer cette compétence managériale de façon nuisible pour l'organisation.

La satisfaction des employés à l'égard de la rétroaction

Tel que discuté précédemment, craignant les dissensions avec les employés suite à une évaluation stricte, les gestionnaires préféreraient fournir des évaluations plus favorables (Longenecker, Sims et Gioia, 1987; Murphy et Cleveland, 1995; Tziner, 1999; Tziner, Latham, Prince et Haccoun, 1996). Dans le cas de la présente étude, l'appréhension de réactions négatives du subordonné ne s'est pas retrouvée parmi les raisons prioritaires expliquant la tendance à surévaluer le rendement. Cependant, les évaluateurs qui se perçoivent inefficaces (faible SEP) dans la gestion des réactions négatives et émotives des employés sont plus portés à surévaluer le rendement ($\beta = -.32, p < .01$). Il devrait donc être

important de s'attarder aux éléments qui peuvent amenuiser les réactions antagonistes des employés.

Jawahar (2006) suggère que les réactions des employés pourraient être davantage positives et favorables si une plus grande attention était portée à la rencontre de rétroaction sur le rendement avec l'employé. En effet, les gestionnaires doivent être sensibilisés à l'importance de considérer sérieusement cette rencontre. Une connaissance adéquate du travail de leurs employés est incontournable (Ilgen *et al.*, 1979). Les gestionnaires doivent également être conscients que leurs employés sont plus satisfaits de l'entretien d'évaluation du rendement lorsque ces derniers ont la possibilité de s'exprimer (Cawley, Keeping et Levy, 1998) et qu'ils estiment que leur rendement a été évalué de façon juste et équitable (Jawahar, 2004). Dans le même ordre d'idées, lorsque le rendement est évalué selon des critères convenus au préalable avec l'employé (Nathan *et al.*, 1991), les attentes sont définies clairement (Giles et Mossholder, 1990) et des moyens d'améliorer la performance sont suggérés (Keaveny, Inderrieden et Allen, 1987), les employés apprécient davantage la rencontre d'évaluation. Il apparaît également que les employés sont plus satisfaits du système d'évaluation du rendement lorsqu'ils connaissent les attentes de leur gestionnaire, reçoivent de la rétroaction continue et sont invités à participer à un entretien formel d'évaluation du rendement au moins deux fois par année (Gosselin, Werner et Halle, 1997). Les gestionnaires devraient prendre ces éléments en considération lors de la rencontre de rétroaction et tout au long de la période d'évaluation de façon à favoriser une attitude coopérative chez leurs employés.

4.2.2 Interventions visant les dimensions contextuelles

L'intérêt croissant à l'égard des facteurs contextuels et sociaux est attribuable à la présomption qu'ils influencent le processus motivationnel des gestionnaires lors de l'exercice d'évaluation du rendement (Dulebohn et Ferris, 1999; Harris, 1994; Tziner, 1999). Spence et Keeping (2005) précisent que deux situations motivent plus particulièrement les gestionnaires à biaiser les évaluations de rendement : 1) absence d'incitatif à évaluer honnêtement le rendement et 2) présence d'incitatifs à manipuler les évaluations de rendement. Ces deux

situations proviennent de pratiques, de politiques et de valeurs organisationnelles particulières.

L'organisation doit prendre conscience des valeurs et des pratiques organisationnelles qui peuvent susciter l'adoption de comportements politiques par les évaluateurs. Par exemple, dans des entreprises qui sont intransigeantes à l'égard des écarts de parcours et qui sanctionnent sévèrement les erreurs, il n'est pas surprenant de voir les gestionnaires ressentir un malaise à évaluer sévèrement le rendement. À l'opposé, dans une organisation qui prône la créativité et qui laisse une certaine place à l'essai et l'erreur, il devient moins menaçant pour un gestionnaire d'évaluer à la baisse le rendement d'un employé. Des valeurs organisationnelles égalitaires peuvent également aller à l'encontre d'un processus d'évaluation du rendement où la comparaison est inhérente à la démarche. Dans ce contexte, l'inconfort des gestionnaires à discriminer les employés sur la base de leur performance peut être davantage tributaire des valeurs et de la culture de l'organisation que d'un manque de compétence ou de courage managérial.

Force est d'admettre que certaines décisions et pratiques organisationnelles favorisent les comportements politiques des évaluateurs (Koslowski, 1998). Par exemple, constatant une trop grande prévalence de cotes de rendement favorables, certaines organisations implantent des politiques qui astreignent les gestionnaires à évaluer leur personnel selon une distribution forcée des résultats, inspirée de la courbe normale (*bell curve*). Les instances décisionnelles précisent au préalable un pourcentage d'employés pouvant se voir octroyer une cote de rendement supérieure. Par conséquent, les cotes de rendement de la plus grande proportion des employés doivent se situer autour du point milieu de l'échelle qui renvoie à une performance satisfaisante. Cette pratique est particulièrement répandue lorsque la progression salariale et/ou la rémunération incitative sont contingentes au rendement des individus et que les sommes consenties pour la reconnaissance de la performance supérieure sont limitées. L'obligation de respecter une distribution forcée des résultats d'évaluation contribue effectivement à réduire le nombre de cotes de rendement supérieures. En contrepartie, cette pratique provoque une série d'effets collatéraux qui « politisent » davantage le processus d'évaluation du rendement et qui s'avèrent nuisibles à court, moyen et long terme pour l'organisation. Le cynisme des gestionnaires et des employés à l'égard du système

d'évaluation du rendement, la frustration des gestionnaires qui voient leurs moyens de reconnaître et de mobiliser leurs employés performants se limiter ainsi que la perception d'iniquité chez les employés performants figurent parmi les conséquences de politiques organisationnelles mal avisées. Il convient également de souligner que de telles politiques produisent des effets pervers qui restreignent le processus d'évaluation du rendement à un simple mécanisme d'attribution de cotes de rendement.

Dans le même ordre d'idées, le célèbre Jack Welch, ancien CEO de General Electric, soutient que les entreprises doivent se départir annuellement de 10% de leurs employés, soit les moins performants (General Electric Company, 2000). Près de 25% des entreprises figurant parmi les *Fortune 500 companies*, telles que Cisco Systems, Microsoft et Intel, appliqueraient une telle politique de gestion (Moisler, 2003). Évaluée empiriquement au moyen d'une simulation, il semble qu'une distribution forcée des résultats d'évaluation permettrait effectivement à l'organisation d'accroître le potentiel de performance de sa main-d'œuvre (Scullen, Bergery et Aiman-Smith, 2005). Scullen *et al.* (2005) rapportent que cette pratique peut être appréciée par certains individus qui se réjouissent de voir l'organisation agir concrètement pour demeurer parmi les meilleurs. Loin d'être une panacée, cette pratique engendrerait des perceptions d'iniquité (Folger et Konovsky, 1989), pourrait réduire l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Shore et Wayne, 1993) ainsi qu'hausser le taux de roulement même chez les employés les plus performants (Simons et Roberson, 2002).

Une étude réalisée par Kozlowski *et al.* (1998) auprès de 167 évaluateurs officiers militaires démontre que les évaluateurs ont recours à des stratégies complexes et subtiles lorsqu'ils sont astreints à respecter des politiques et des pratiques organisationnelles qu'ils jugent contraignantes. La méthode de rangement, où le rang (positionnement) de l'employé est déterminé relativement à ses pairs, prévalait dans cette organisation militaire. Puisque des décisions administratives étaient prises sur la base des résultats d'évaluation et que la majorité des employés était évaluée très favorablement, les résultats de l'étude démontrent que les évaluateurs ont fait preuve de perspicacité afin d'identifier les employés les plus performants. Ainsi, les évaluateurs n'hésitaient pas à augmenter ou à réduire la taille du

groupe de comparaison pour faire des distinctions entre les employés à des fins administratives tout en maintenant leur motivation.

Bien que d'autres études sont nécessaires afin d'élucider les conséquences que peuvent avoir des politiques organisationnelles imposant une distribution forcée ou une méthode de rangement sur les comportements politiques des évaluateurs, le discours des gestionnaires soumis à de telles pratiques nous portent à croire qu'elles ne font qu'accroître leur motivation à trouver des stratégies astucieuses pour les contourner et gérer efficacement leurs employés. Avant d'implanter des mesures visant à réduire certaines anomalies, telles qu'une surabondance de cotes élevées, les entreprises doivent réfléchir aux conséquences de ces pratiques sur d'autres plans et s'assurer qu'elles ne favoriseront pas l'émergence de comportements tout aussi sinon plus nuisibles pour les employés et l'organisation.

Les organisations doivent donc revoir leurs politiques et leurs procédures qui pourraient freiner la motivation des gestionnaires à évaluer le rendement de façon rigoureuse. Des pratiques et des politiques organisationnelles efficaces pourraient accroître la confiance des évaluateurs et des évalués à l'égard des systèmes d'évaluation du rendement et donner lieu à une meilleure congruence entre le jugement privé des évaluateurs et les évaluations effectuées. Longenecker et Gioia (2001) avancent que les évaluations de rendement sont de meilleure qualité et moins politisées si les hauts dirigeants donnent l'exemple en adoptant des pratiques et des comportements justes et efficaces en matière d'évaluation du rendement. Par ailleurs, les organisations doivent impliquer davantage les principaux acteurs concernés, soit les gestionnaires et les employés, dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des pratiques en matière de gestion du rendement. Les gestionnaires seront fort probablement plus soucieux de l'efficacité et de la qualité du processus d'évaluation du rendement s'ils ont voix au chapitre et si leurs préoccupations et leurs besoins sont pris en compte.

En outre, la relation positive qui lie le SEP et la culture de rétroaction dans le cadre de la présente étude laisse présumer que les orientations et les interventions ayant pour objectif de soutenir et d'encourager la transmission et la sollicitation de rétroactions pourraient avoir un impact favorable sur la confiance des gestionnaires en leur capacité à transmettre de la rétroaction juste. La notion de culture de rétroaction gagne à être considérée

comme un concept intégrateur qui renvoie aux pratiques de gestion à préconiser dans le cadre d'une saine gestion du rendement. Partant de la prémisse que le processus de rétroaction constitue la pierre angulaire de la gestion du rendement, la culture de rétroaction s'avère essentielle au soutien des comportements souhaitables tant chez les gestionnaires que chez les employés.

Tableau 4.1
Synthèse des principales contributions théoriques et pratiques de la recherche

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	CONTRIBUTIONS PRATIQUES
OBJECTIF 1 : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par les prédispositions individuelles des évaluateurs?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démonstration de la complexité de la relation entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement. ▪ Confirmation empirique de la relation négative entre la conscience et la surévaluation. ▪ Clarification et opérationnalisation du SEP à l'égard des responsabilités des évaluateurs. ▪ Confirmation empirique de la relation négative entre le SEP et la surévaluation permettant de tirer au clair les résultats antérieurs mitigés. ▪ Bonification du modèle de Longenecker et Gioia (2001); la compétence « perçue » ou SEP plutôt que réelle serait liée à l'adoption de comportements politiques par les évaluateurs. ▪ Appui empirique au rôle médiateur des processus cognitifs et motivationnels (SEP) dans la relation entre les dispositions personnelles et les comportements des individus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir compte du profil psychométrique des gestionnaires dans le cadre de démarches de développement professionnel. ▪ Accroître le SEP des gestionnaires en leur offrant de la rétroaction constructive, de la formation qui inclut du modelage comportemental ainsi que des conditions facilitantes (soutien) permettant de réduire le stress associé à l'évaluation du rendement. ▪ Accroître le SEP des gestionnaires en préconisant l'autoréflexion et la contextualisation des difficultés rencontrées lors de l'évaluation du rendement. ▪ Conjuguer la rigueur des évaluations et la latitude des gestionnaires grâce à des formations visant l'établissement d'un cadre de référence commun et l'acquisition de compétences relationnelles facilitant la transmission de rétroactions critiques.
OBJECTIF 2 : Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par des dimensions contextuelles?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précision et opérationnalisation du concept de culture de rétroaction selon une perspective organisationnelle. ▪ Première tentative de vérifier la nature du lien entre la culture de rétroaction et la surévaluation. ▪ Démonstration de l'importance d'examiner l'influence des variables contextuelles sur la surévaluation du rendement en parallèle avec celle des facteurs individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des interventions visant à valoriser la gestion du rendement et une culture de rétroaction pourraient diminuer la propension à surévaluer. ▪ Conscientiser l'organisation à l'égard des valeurs et des pratiques organisationnelles qui encouragent l'adoption de comportements politiques.
OBJECTIF 3 : Est-ce que des dimensions contextuelles, combinées à certaines prédispositions individuelles, sont susceptibles de freiner ou d'accroître la surévaluation?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remise en question des fondements théoriques et méthodologiques des études de Tziner et ses collègues. ▪ Justification théorique d'un cadre conceptuel postulant l'effet modérateur du contexte organisationnel, plutôt que des variables individuelles, dans la relation entre les dispositions personnelles des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement. ▪ Vérification des interactions entre les variables individuelles, contextuelles et la surévaluation du rendement et ce, en contrôlant l'influence de diverses variables (finalités et lieux). ▪ Démonstration de la capacité de certaines dimensions contextuelles à favoriser l'expression de traits de personnalité (effet modérateur du climat de confiance dans la relation entre l'agréabilité et la surévaluation). 	

4.3 Limites de la recherche

La présente recherche comporte certaines limites qu'il convient de mettre en évidence afin d'interpréter adéquatement les résultats.

Sur le plan statistique, une première limite a trait à la faible taille de l'échantillon qui est susceptible de réduire la puissance statistique de l'étude (Murphy et Myers, 2004). Par ailleurs, bien que des indicateurs (tolérance et facteurs d'inflation de la variance) aient été pris en considération afin de s'assurer de l'absence de multicollinéarité entre les variables, les corrélations élevées pourraient nuire à la qualité des liens observés. La corrélation élevée entre la valorisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction laisse croire en la possibilité que ces construits ne soient pas parfaitement distincts l'un de l'autre. Les études ultérieures devront faire des choix au regard des éléments conceptuels examinés ou améliorer les échelles de mesure. Finalement, la nature corrélationnelle du devis de recherche et le recours aux analyses de régression hiérarchique sont également limitatifs en ce sens qu'ils ne permettent pas de tirer des conclusions définitives par rapport aux relations de causalité entre les variables.

Quant aux limites méthodologiques, elles sont de trois ordres. D'une part, l'utilisation de mesures autorapportées présente une lacune puisqu'elles sont vulnérables aux biais des répondants, telle que la désirabilité sociale qui fait en sorte que les résultats sont teintés par le désir des répondants de bien paraître (Podsakoff et Organ, 1986). Deuxièmement, bien que des précautions aient été prises pour éviter la problématique de variance commune entre les méthodes, il n'est pas possible d'affirmer avec certitude que le délai de deux semaines fut respecté par les participants. Pour ce faire, il aurait été nécessaire de prévoir une seconde phase d'administration des questionnaires, en présence de la chercheuse. Cependant, ce deuxième déplacement n'était pas possible étant donné la charge de travail et les contraintes de temps des gestionnaires. Troisièmement, il importe de souligner que le recours à un échantillon dit de convenance présente certaines limites. Cette approche peut poser problème sur le plan de la représentativité de l'échantillon. Il est probable que les gestionnaires qui ont accepté de participer à la recherche présentent des caractéristiques particulières, tel un intérêt pour la gestion du rendement et un souci

d'améliorer leur compétence dans ce domaine. Également nommé « biais des non répondants » (*nonresponse error*), cette limite peut nuire à la généralisation des résultats (Dooley et Lindner, 2003).

Finalement, la mesure de propension à surévaluer le rendement modifiée pour la présente recherche demeure une mesure comportementale approximative et présente certaines limites. La cote « non applicable » ne signifie pas nécessairement que le répondant n'a pas été porté à surévaluer le rendement : d'autres motifs que les treize proposés auraient pu être pertinents et auraient pu mener à des résultats différents. Des recherches ultérieures sont nécessaires afin de clarifier l'opérationnalisation de la surévaluation du rendement.

4.4 Voies de recherches ultérieures

Bien que cette recherche apporte des pistes de réponses à certaines questions, plusieurs avenues restent à explorer. Des études sont nécessaires afin de clarifier le lien entre les variables individuelles et la surévaluation du rendement ainsi que l'interaction entre le contexte organisationnel, les prédispositions personnelles des évaluateurs et leurs comportements à caractère politique. Une clarification des facteurs qui favorisent l'émergence de comportements politiques des évaluateurs est également de mise. Finalement, il apparaît pertinent de s'intéresser à des critères qualitatifs d'efficacité des évaluations du rendement.

4.4.1 Influence des variables individuelles sur la propension à surévaluer le rendement

Les résultats qui lient la personnalité des gestionnaires et leur propension à surévaluer le rendement ont été obtenus au moyen d'un test psychométrique (NEO PI-R, Costa et McCrae, 1992) qui mesure à la fois les cinq facteurs de personnalité du *Big Five* et les facettes qui composent chacun de ces facteurs. Il semble que les facteurs de personnalité puissent être appropriés pour établir des distinctions préliminaires et pour prédire des critères plus généraux, tels que la performance au travail, tandis que les facettes pourraient avoir une meilleure validité prédictive à l'égard de comportements plus pointus (Ashton, 1998; Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes et Rothstein, 1995; Jenkins et Griffith, 2004; John et Srivastava, 1999; Hogan *et al.*, 1996; Murphy et Dzieweczynski, 2005; Nunally, 1978; Paunonen, 1998;

Paunenen *et al.*, 1999; Tett, Steele et Beauregard, 2003). L'investigation de la relation entre les comportements politiques des évaluateurs et les facettes ou les dimensions plus spécifiques de la personnalité des évaluateurs mènerait à des résultats concluants (Murphy et Dziewieczynski, 2005; Grahek, 2007). Par exemple, afin d'élucider le résultat mitigé quant au lien entre l'agréabilité et l'attitude indulgente des évaluateurs, il serait judicieux d'examiner le lien entre les facettes de l'agréabilité et la propension à manipuler les résultats d'évaluation du rendement. Dans la même lancée, il serait pertinent de vérifier à nouveau cette relation en ayant recours à des mesures de l'agréabilité qui ont de meilleures valeurs de cohérence interne.

Des analyses ont été réalisées *a posteriori* afin de vérifier la présence d'interactions entre la conscience et l'agréabilité de même qu'entre le SEP et l'agréabilité. Après vérification, l'agréabilité ne semble interagir ni avec la conscience ($\beta = -.03$, n.s.) ni avec le SEP ($\beta = .06$, n.s.) pour prédire la surévaluation du rendement. Il serait opportun d'examiner à nouveau, à l'aide d'échelles bénéficiant de meilleures qualités métrologiques, l'interaction entre l'agréabilité ou la conscience et d'autres prédispositions personnelles sur la propension à surévaluer le rendement. Par exemple, un évaluateur de nature agréable pourrait être plus enclin à surévaluer le rendement s'il a une nature anxieuse et une vulnérabilité au stress (neurotisme élevé) (Villanova *et al.*, 1995).

Certaines études indiquent que les aptitudes relationnelles ou interpersonnelles seraient d'importants modérateurs de la relation entre la personnalité et les comportements des travailleurs (Blickle *et al.*, sous presse; Witt et Ferris, 2003). Witt et Ferris (2003) ont démontré que parmi les travailleurs qui possèdent peu d'habiletés interpersonnelles, les plus consciencieux ont moins tendance à adopter des comportements qui ont des effets positifs sur le climat social de l'organisation (performance contextuelle). Au contraire, les individus qui possèdent de meilleures habiletés interpersonnelles et qui sont consciencieux sont plus performants sur le plan social. Witt et Ferris (2003) proposent que les personnes consciencieuses dépourvues d'habiletés interpersonnelles sont perçues trop exigeantes et inflexibles. À la lumière de ces résultats, il s'avérerait pertinent d'examiner l'effet modérateur des habiletés interpersonnelles dans la relation entre la conscience et la propension à surévaluer le rendement. Nous postulons que les gestionnaires qui sont à la fois

habiles sur le plan interpersonnel et rigoureux dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur pourraient être en meilleure posture pour effectuer des évaluations honnêtes tout en préservant une relation harmonieuse avec leurs employés.

Dans la même veine, les habiletés politiques, une dimension plus spécifique des aptitudes sociales, pourraient également interagir avec la personnalité des évaluateurs et influencer leurs comportements politiques. Une récente étude a fait le lien entre la personnalité, les habiletés politiques et la performance en emploi (Blickle *et al.*, sous presse). Les habiletés politiques font référence à des compétences de nature interpersonnelles et sociales qui permettent aux individus de comprendre les enjeux et d'influencer les autres au travail de façon à maximiser leurs chances d'atteindre leurs objectifs personnels et/ou organisationnels. Les résultats de l'étude de Blickle et ses collègues démontrent que posséder de bonnes habiletés politiques pourrait être inefficace pour les personnes moins agréables étant donné leur intransigeance et leur manque d'attention à l'égard d'autrui (Blickle *et al.*, 2008). À l'opposé, les individus plus agréables sont plus performants s'ils possèdent de meilleures habiletés politiques. Blickle *et al.* suggèrent que les individus qui sont plus habiles politiquement sont également capables d'utiliser leur agréabilité à bon escient, c'est-à-dire afin d'atteindre leurs objectifs. Il serait intéressant d'investiguer l'interaction entre l'agréabilité, les habiletés politiques et les comportements politiques des évaluateurs. L'interaction entre l'agréabilité et les habiletés politiques des évaluateurs pourraient élucider les résultats mitigés obtenus dans la présente recherche.

Les résultats probants quant à l'influence de la personnalité et sentiment d'efficacité personnelle (SEP) des évaluateurs sur leur propension à surévaluer le rendement engendrent une réflexion supplémentaire qu'il conviendra d'examiner lors d'études ultérieures. Se pourrait-il que les prédispositions individuelles des évaluateurs expliquent à elles seules la propension des évaluateurs à adopter des comportements politiques? Nous pourrions être tentés de répondre par l'affirmative compte tenu de la plus grande tendance des évaluateurs moins consciencieux et moins confiants dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur à surévaluer le rendement. De la même façon, l'incapacité des dimensions contextuelles examinées à expliquer la propension à surévaluer le rendement au-delà des variables individuelles (conscience, agréabilité et SEP) corrobore cette première impression. Cependant, il convient

d'approfondir la réflexion à l'égard du concept de SEP avant de conclure trop hâtivement en l'absence d'influences contextuelles sur les comportements politiques des évaluateurs.

Le SEP joue un rôle déterminant dans le choix des comportements de même que dans l'effort et la persévérance des individus dans la poursuite de leurs objectifs (Bandura, 1997). Selon la théorie sociocognitive, le SEP régulerait les actions des individus en leur permettant d'interpréter l'information présente dans le contexte et d'agir dans cet environnement en fonction de leurs caractéristiques personnelles distinctives (Bandura, 1986). Les individus qui se perçoivent efficaces sont en mesure d'apprécier adéquatement leurs ressources individuelles à la lumière des exigences situationnelles et de poser les actions appropriées. Ainsi, l'efficacité personnelle perçue ne peut s'évaluer en faisant abstraction d'une situation ou d'un contexte particulier. En d'autres termes, en mesurant le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs, leur perception des dimensions contextuelles pertinentes au processus d'évaluation du rendement est également prise en considération. Bien qu'il n'ait pas été possible dans le cadre de cette recherche de démontrer que les dimensions contextuelles influencent les comportements politiques des évaluateurs, nous croyions qu'elles sont implicitement considérées par le SEP. Des recherches ultérieures seraient nécessaires afin d'examiner l'interaction entre le SEP des évaluateurs et les dimensions contextuelles. Il pourrait être intéressant de valider la théorie sociocognitive et d'élucider la fonction régulatrice du SEP et plus particulièrement, la façon dont les dimensions contextuelles et individuelles sont intégrées. Par ailleurs, l'échelle développée par Bernardin et Villanova (2005) mériterait des vérifications empiriques supplémentaires afin de consolider sa structure.

Les études qui souhaitent élucider l'influence des variables individuelles versus celle des variables contextuelles pourraient effectuer une analyse supplémentaire proposée par Johnson (2001). Ce dernier a développé une méthode de calcul permettant d'évaluer l'importance relative des prédicteurs individuels et contextuels. Cette analyse permettrait de départager l'influence des facteurs liés aux prédispositions individuelles des évaluateurs et aux dimensions contextuelles menant à la production d'évaluations plus clémentes. En connaissant mieux la nature et la portée des facteurs qui influencent les comportements

politiques, il sera possible de mettre en œuvre des interventions plus ciblées et probablement plus efficaces pour réduire les comportements politiques des évaluateurs.

4.4.2 Influence des variables contextuelles sur la propension à surévaluer le rendement

Comme le suggèrent les résultats de la présente recherche, des dimensions contextuelles telles que le climat de confiance, le soutien de la haute direction et la culture de rétroaction mériteraient d'être examinées à nouveau empiriquement. Par ailleurs, il serait nécessaire de vérifier la validité critériée des dimensions contextuelles qui semblent prometteuses, telles que le climat de confiance entre les gestionnaires et les employés, l'évaluation du rendement en tant qu'activité continue et la culture de rétroaction.

Il serait notamment pertinent de comparer les construits de « culture de rétroaction » (London et Smither, 2002) et d'« environnement de feed-back » (Steelman, Levy et Snell, 2004) afin de vérifier empiriquement s'ils diffèrent sur le plan conceptuel. Il serait également approprié d'apprécier leur influence relative sur les comportements politiques des évaluateurs. Rosen et ses collègues (2006) ont démontré que lorsque les employés se voient offrir de la rétroaction de qualité leur indiquant clairement les comportements qui sont attendus d'eux (perception d'un environnement de feed-back), ils ont moins tendance à percevoir des enjeux politiques dans leur organisation. Puisque la propension à surévaluer le rendement est un comportement politique en soit, il serait pertinent de vérifier si la perception d'un environnement de feed-back influence plus particulièrement les comportements politiques des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Des études ultérieures devraient également examiner l'influence d'un processus d'évaluation du rendement politisé sur les comportements des évaluateurs. La mesure de politisation devrait être révisée en intégrant des énoncés qui interrogent les participants à propos de comportements politiques qui visent à avantager les employés.

4.4.3 Effet modérateur du contexte organisationnel dans la relation entre les variables individuelles et la propension à surévaluer le rendement

Hormis un résultat, il n'a pas été possible dans la présente recherche d'obtenir les effets de modération escomptés. En s'appuyant sur la littérature qui postule l'effet

modérateur du contexte dans la relation entre les prédispositions personnelles et les comportements politiques des évaluateurs, nous recommandons que cette interaction soit explorée à nouveau. De façon analogue à Bernardin *et al.* (2000) et à Yun *et al.* (2005), nous proposons que les recherches futures ciblent des dimensions organisationnelles qui sont plus susceptibles de renforcer ou d'affaiblir la relation entre certains traits de personnalité et la réalisation d'évaluations du rendement honnêtes.

Nous croyons que l'effet modérateur du contexte dans la relation entre le SEP des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement mérite d'être examiné à nouveau. Il serait particulièrement intéressant de vérifier les postulats théoriques voulant que la surévaluation du rendement soit un comportement adaptatif et légitime compte tenu d'un contexte organisationnel particulier et que, par le fait même, il s'avère un indicateur de la capacité d'adaptation de l'évaluateur à son contexte organisationnel (Cardy et Dobbins, 1994, Murphy et Cleveland, 1995).

4.4.4 Comportements politiques des évaluateurs

La manipulation des évaluations du rendement a traditionnellement été considérée comme un fléau à éliminer (Pulakos, 1986; Saal *et al.*, 1980). Cependant, certains auteurs questionnent cette orientation et présentent une position plus nuancée (Ilgen, 1993; Koslowski *et al.*, 1998). Selon certains auteurs, les raisons justifiant l'élimination de la surévaluation du rendement sont ambiguës. Il semble que la manipulation des résultats d'évaluation mènent parfois à des issues positives pour l'employé, le gestionnaire et l'organisation (Koslowski *et al.*, 1998). En effet, une plus grande souplesse dans l'évaluation d'un employé qui a vécu des difficultés sur le plan personnel peut accroître sa motivation, son engagement envers son travail et probablement son désir de rester dans l'organisation (Murphy et Cleveland, 1995). Dans ce contexte, il pourrait s'avérer plus judicieux d'investiguer les motifs qui mènent à la surévaluation du rendement plutôt que de tenter d'intervenir sur le comportement lui-même en convainquant les gestionnaires de ne pas y recourir. Par exemple, des gestionnaires peuvent avoir des intentions adéquates et tenter de faire les bonnes choses, mais des contraintes organisationnelles et des pratiques (ex. :

distribution forcée des résultats) rendant leur tâche difficile les obligent à biaiser intentionnellement les résultats pour atteindre un objectif fonctionnel (DeNisi, 1996).

Étant donné son impact positif sur la mobilisation et les motivations des employés, il pourrait être néfaste de vouloir à tout prix éliminer toute forme de surévaluation du rendement (Murphy et Cleveland, 1995). Les coûts tout comme les gains doivent être considérés avec attention avant de tenter de réduire la surévaluation. Pour ce faire, des recherches futures sont nécessaires afin de déterminer si et quand la surévaluation du rendement peut être un levier de motivation des employés. En contrepartie, il sera nécessaire d'analyser les avantages, pour une organisation, de préconiser des évaluations précises (Murphy et Cleveland, 1995).

Constatant que les gestionnaires sont portés à surévaluer délibérément le rendement dans le but d'avantager leurs employés, dans la majorité des situations, les chercheurs et les praticiens auraient intérêt à reconnaître que les évaluateurs n'ont pas nécessairement pour premier objectif d'effectuer des évaluations qui reflètent la réalité. Des études supplémentaires seraient nécessaires afin de mieux comprendre la diversité des objectifs poursuivis par les évaluateurs (Spence et Keeping, 2005). Par exemple, il serait pertinent de vérifier les liens entre les variables individuelles et contextuelles et les deux types de motifs invoqués par les gestionnaires dans le cadre de cette étude pour surévaluer le rendement, soit dans leur propre intérêt ou dans celui de leurs employés. Il est probable que certaines dimensions du contexte organisationnel soient plus liées avec l'un ou l'autre des motifs invoqués. En somme, les études ultérieures s'intéressant aux déterminants des comportements politiques des évaluateurs devront concevoir la gestion du rendement comme un processus dynamique, influencé par des enjeux personnels, relationnels et organisationnels.

Sur le plan conceptuel, des études sont nécessaires pour distinguer et clarifier les nombreux concepts propres au processus d'évaluation du rendement. Spence et Keeping (2005) recommandent que les divers concepts relatifs à la manipulation délibérée des évaluations soient différenciés les uns des autres. Ces auteurs mettent en évidence que les construits de comportements politiques des évaluateurs, de gestion des impressions,

d'indulgence et de motivation des évaluateurs devraient être examinés empiriquement afin de vérifier si ces construits sont distincts et sinon, dans quelle mesure ils se recoupent. Il semble que selon leur définition, la nature des motivations qui mènent à l'adoption de ces comportements, ces construits semblent plutôt similaires.

4.4.5 Critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement

Une dernière piste de recherche concerne la nature des critères utilisés pour estimer l'efficacité et la qualité des processus d'évaluation du rendement. L'écart entre les milieux universitaires et organisationnels est particulièrement prononcé quant au type de critère d'efficacité jugé opportun. En effet, la majorité des études empiriques a examiné des indicateurs quantitatifs, tels que des mesures de précision et d'erreurs d'évaluation, qui suscitent peu d'intérêt chez les praticiens. En contrepartie, les critères plus qualitatifs ayant trait à la satisfaction des usagers de même que leur perception de justice et d'utilité, qui intéressent davantage les praticiens puisqu'ils mènent à des interventions concrètes, sont pratiquement ignorés par les chercheurs (Balzer et Sulky, 1990).

Qui plus est, les erreurs commises par les évaluateurs (ex. : indulgence, sévérité, effet de halo, tendance centrale, restriction des écarts) seraient de piètres indicateurs de la précision des évaluations (Murphy et Balzer, 1989). Quant aux mesures de précision (*differential elevation*, *differential accuracy*, *stereotype accuracy*), elles demeurent difficiles à obtenir dans des contextes autres que ceux soumis à un contrôle expérimental. Cependant, les critères qualitatifs mesurant les réactions des employés pourraient être de meilleurs indicateurs de l'efficacité des processus d'évaluation du rendement que les indicateurs quantitatifs traditionnellement considérés dans les écrits scientifiques (Bernardin et Beatty, 1984; Cawley *et al.*, 1998; Murphy et Cleveland, 1995). À titre indicatif, Keeping et Levy (2000) ont démontré que les mesures de satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement, de satisfaction à l'égard de l'entretien d'évaluation du rendement de même que la perception d'utilité, de précision et de justice distributive et procédurale du processus d'évaluation du rendement représentent des réactions des employés pertinentes pour l'étude de l'efficacité des processus d'évaluation du rendement.

La perception de justice des employés à l'égard du processus d'évaluation du rendement serait particulièrement révélatrice de l'efficacité d'un processus d'évaluation du rendement (Jawahar, 2006, 2007). Il existe trois types de perception de justice : distributive, procédurale et interactionnelle. La perception de justice distributive renvoie à la perception que les conséquences des évaluations (ex. : bonification, augmentation salariale, reconnaissance) sont appropriées et conformes à celles qui sont anticipées. La justice procédurale fait référence à la possibilité de l'utilisateur de s'impliquer dans l'élaboration du système d'évaluation du rendement et dans les diverses étapes du cycle de gestion du rendement. La justice procédurale est notamment influencée par la possibilité de l'individu d'exprimer son point de vue. La justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel. Folger, Konovsky et Cropanzano (1992) ont proposé une approche (*due process approach*) qui met l'accent sur le traitement juste et équitable des individus dans le cadre de la démarche d'appréciation du rendement. Folger *et al.* (1992) postulent que le processus d'évaluation du rendement sera plus satisfaisant et efficace si les employés sont informés à l'avance du moment et des critères d'évaluation (*adequate notice*), s'il leur est possible d'exprimer leur vision et leurs désaccords lors de l'entretien d'évaluation du rendement (*just hearing*) et si leur évaluation est fondée sur des critères précis, objectifs et liés à leur emploi. Le respect de ces conditions mène à une plus grande perception de précision des évaluations, génère des réactions favorables tant chez les gestionnaires que les employés, diminue la surévaluation du rendement, et ce, même si les employés reçoivent des évaluations plus faibles (Taylor *et al.*, 1995). Les employés auraient également une réaction plus favorable à l'égard de la rétroaction si leur participation est sollicitée lors de l'entretien d'évaluation du rendement et s'ils estiment être traités avec justice (Elicher *et al.*, 2006). Dans le même ordre d'idées, une méta-analyse de 27 études réalisées en milieu organisationnel indique que les employés qui ont la chance de participer et de s'exprimer lors de l'entretien d'évaluation du rendement sont plus satisfaits de leur évaluation, perçoivent le processus comme étant plus juste et sont plus motivés à s'améliorer, et ce, même si leur participation n'a aucune influence sur leur notation (Cawley *et al.*, 1998; Jawahar 2006, 2007).

La perception de précision est une autre mesure qualitative qui aurait avantage à être investiguée dans les recherches ultérieures. DeNisi (1996, p. 185) pose les questions suivantes: « *What if skewed distributions are perceived as more accurate? Would it be more important for ratings to be accurate or to be perceived to be accurate?* » La perception à l'égard de la précision de classification (*classification accuracy*) et la précision comportementale (*behavioral accuracy*) méritent une attention particulière. La première renvoie à la perception que les évaluations permettent d'établir des distinctions pertinentes entre les individus selon leur rendement. La seconde fait référence à la capacité des évaluations du rendement de distinguer les forces et les lacunes d'un individu (DeNisi et Gonzalez, 2000). Il serait approprié d'investiguer les facteurs qui favorisent des impressions favorables à l'égard de ces deux types de précision.

Nous jugeons nécessaire d'ajouter un critère d'efficacité supplémentaire, plus global, qui concerne l'atteinte des objectifs poursuivis par les gestionnaires et l'organisation au moyen du processus d'évaluation du rendement. Ce dernier critère est inspiré d'une réflexion de DeNisi (1996) qui propose que des évaluations efficaces sont celles qui permettent de prendre les meilleures décisions. La figure 4.3 présente une schématisation des critères d'efficacité des évaluations du rendement inspirée de Levy et Williams (2004) à laquelle est ajouté le quatrième critère portant sur la qualité des décisions. Des études ultérieures sont requises afin d'examiner les facteurs individuels et contextuels susceptibles d'influencer ces critères de nature qualitative. Si l'on considère que les réactions des acteurs sont nécessaires à la pérennité des processus d'évaluation du rendement, une connaissance plus approfondie de leurs tenants et aboutissants permettra d'orienter les recherches futures et de cibler les interventions les plus efficaces pour accroître l'efficacité de la démarche de gestion du rendement.

En résumé, les diverses pistes de recherche discutées illustrent à quel point les causes des comportements politiques des évaluateurs sont complexes et encore méconnues. Plusieurs éléments méritent d'être investigués dans le cadre d'études ultérieures, notamment l'interaction entre le contexte organisationnel, les prédispositions individuelles des évaluateurs et leurs comportements politiques. Par ailleurs, il sera important d'étudier les comportements politiques en adoptant une vision plus nuancée de leurs conséquences : des

travaux empiriques sont nécessaires afin d'élucider les situations où les comportements politiques s'avèreraient souhaitables ou nuisibles pour les employés et l'organisation. Finalement, si les chercheurs espèrent que leurs efforts contribuent à faire progresser les pratiques en matière de gestion du rendement, ils auront intérêt à concevoir l'efficacité des évaluations du rendement en tant que construit multidimensionnel et se concentrer sur des critères pertinents pour les milieux organisationnels.

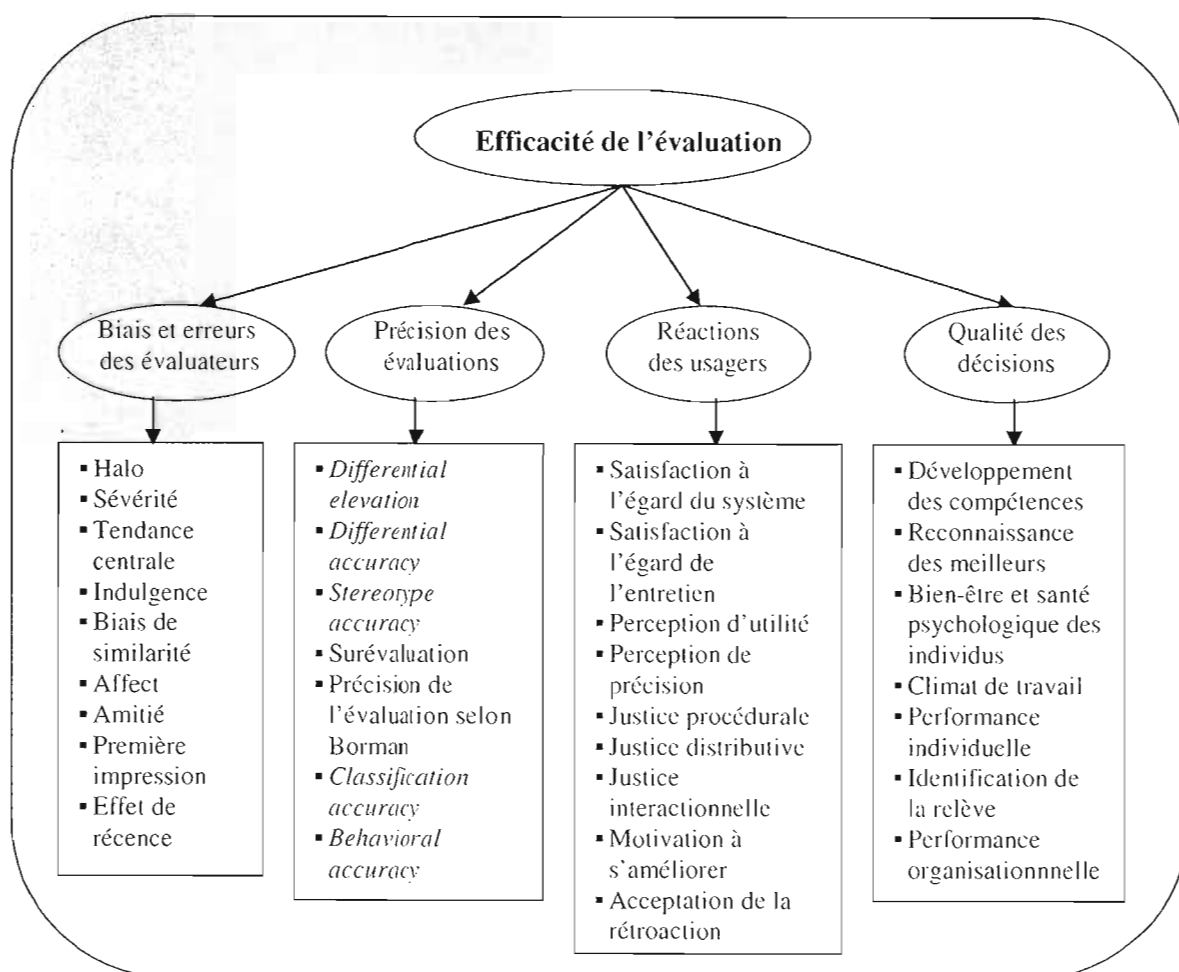


Figure 4.3 Critères d'efficacité du processus d'évaluation du rendement (inspiré de Levy et Williams, 2004)

CHAPITRE V

CONCLUSION

La démarche d'appréciation du rendement s'avère un processus où la rigueur se heurte plus que jamais aux enjeux politiques (Koslowski *et al.*, 1998; Murphy et Cleveland, 1995). Dans ce contexte, force est d'admettre que la surévaluation du rendement constitue une voie prisée par les gestionnaires en quête de latitude et de discrétion dans la gestion de leur personnel (Bretz *et al.*, 1992; Tziner *et al.*, 2005). Compte tenu de ses incidences sur les plans individuel et organisationnel, l'attitude complaisante des évaluateurs à l'égard de leurs employés sous performants préoccupe les chercheurs et les praticiens depuis plusieurs décennies (Murphy et Cleveland, 1995).

Un récent courant de recherche mettant l'accent sur le contexte social influençant le processus d'évaluation du rendement soutient que la manipulation des évaluations du rendement provient d'un choix délibéré et n'est donc pas nécessairement tributaire du manque de connaissance et de compétence de l'évaluateur (Koslowki *et al.*, 1998; Levy et Williams, 2004; Murphy et Cleveland, 1991; Tziner *et al.*, 2005). En mettant en opposition l'évaluation « privée » et « publique » du rendement, certains postulent que les gestionnaires éviteraient de divulguer leur impression réelle sachant qu'elle pourrait engendrer des conséquences défavorables tant pour leurs employés qu'eux-mêmes (Mohrman et Lawler, 1983; Cardy et Dobbins, 1994; Murphy et Cleveland, 1995). Outre l'attitude et les particularités individuelles des évaluateurs, les facteurs liés à la culture, au climat, aux politiques et aux pratiques organisationnels pourraient expliquer leur motivation à adopter des comportements politiques (Harris, 1994; Villanova et Bernardin, 1991). Bien que les modèles théoriques aient fait progresser le corpus des connaissances sur l'origine des comportements politiques des évaluateurs, aucun n'a permis d'élucider la nature de la relation entre les caractéristiques individuelles des évaluateurs et les dimensions du contexte organisationnel.

Sur le plan empirique, des études réalisées en milieu organisationnel révèlent la nécessité d'examiner la personnalité et les attitudes des évaluateurs en parallèle avec le contexte organisationnel afin de comprendre l'origine des comportements à caractère politique des évaluateurs (Fried *et al.*, 1999; Tziner *et al.*, 1998, 1999, 2001, 2002 et 2003). Ces études, qui ont le mérite d'avoir investigué l'interaction entre les facteurs individuels et contextuels sur la propension des évaluateurs à manipuler les évaluations du rendement, mènent cependant à des conclusions obscurcies par diverses limites théoriques et méthodologiques.

La présente recherche visait à clarifier conceptuellement et à vérifier empiriquement la nature des déterminants individuels et contextuels de la propension à surévaluer le rendement de même que les liens qui les unissent. La théorie sociocognitive (Bandura, 1986) a servi de fondement conceptuel à vérification des effets directs et des interactions entre les variables examinées. De façon plus spécifique, la recherche tentait de trouver des pistes de réponse aux trois questions suivantes :

1. Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par les prédispositions individuelles des évaluateurs?
2. Est-ce que la surévaluation du rendement peut être favorisée ou freinée par certaines dimensions du contexte organisationnel?
3. De quelle(s) façon(s) les variables individuelles et contextuelles influencent-elles la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement de leurs employés?

Des choix théoriques et méthodologiques ont permis de maximiser les probabilités de détecter des liens réels entre les variables. Par exemple, les finalités perçues des évaluations de rendement et les entreprises d'où provenaient les participants ont été contrôlées statistiquement (Becker, 2005). De plus, les questionnaires ont été administrés en deux temps afin d'éviter l'erreur de variance commune entre les méthodes (Podsakoff *et al.*, 2003).

En réponse à la première question, cette recherche tend à démontrer que les évaluateurs qui sont consciencieux et qui possèdent un SEP élevé seraient moins portés à surévaluer le rendement. Le lien entre la conscience et la propension à surévaluer le rendement ne serait pas uniquement direct : il semble que le SEP pourrait également agir à titre d'intermédiaire. Cette étude a l'avantage de recourir à une mesure de SEP fondée sur la littérature scientifique et constituée de comportements qui font précisément référence aux difficultés éprouvées par les gestionnaires dans l'exercice de leur rôle d'évaluateur, tel que le préconise Bandura (1997). Bien que des vérifications supplémentaires soient nécessaires, l'agréabilité des gestionnaires pourrait expliquer leur attitude clémente. L'établissement d'un lien clair entre l'agréabilité des évaluateurs et leur propension à surévaluer le rendement a également été problématique dans le cadre des études antérieures (Yun *et al.*, 2005). Outre l'amélioration des qualités métrologiques de la mesure d'agréabilité, il est suggéré d'investiguer l'effet modérateur d'autres prédispositions personnelles, telles que les habiletés interpersonnelles, dans la relation entre l'agréabilité et la surévaluation du rendement.

Quant à la seconde question s'intéressant à l'influence du contexte organisationnel sur la surévaluation du rendement, les résultats de la présente étude n'apportent pas de réponse définitive. En effet, il n'est pas possible de conclure en la capacité des facteurs contextuels d'expliquer les comportements des évaluateurs au-delà de leurs prédispositions personnelles. Les résultats indiquent tout de même que la valorisation du processus d'évaluation du rendement et la culture de rétroaction puissent potentiellement influencer les comportements des évaluateurs dans le cadre de relations bivariées. Aucun lien n'a été observé entre la politisation du processus d'évaluation du rendement et l'attitude indulgente des évaluateurs. D'autres études sont nécessaires afin d'améliorer l'opérationnalisation des construits contextuels et de vérifier à nouveau leurs liens avec les comportements politiques des évaluateurs.

Le troisième objectif visait plus spécifiquement le rôle modérateur du contexte organisationnel (valorisation et politisation du processus d'évaluation du rendement, culture de rétroaction) dans la relation entre les variables individuelles (agréabilité, conscience et SEP) et la surévaluation du rendement. La recherche n'a pas permis de valider les hypothèses voulant que certaines dimensions contextuelles puissent suppléer les lacunes individuelles

des évaluateurs. Au contraire, il semble que les évaluateurs plus agréables et qui perçoivent un climat de confiance sont plus portés à surévaluer le rendement. Dans la même veine, la capacité du contexte organisationnel à annihiler l'effet du SEP des évaluateurs n'a pas été validée. Les études futures gagneraient à investiguer l'interaction entre les variables contextuelles et individuelles sur la propension des évaluateurs à surévaluer le rendement. De plus, le rôle modérateur du contexte dans la relation entre la personnalité des évaluateurs et leur comportement mériterait une attention particulière (Yun *et al.*, 2005, Fried *et al.*, 1999).

Au terme de cette recherche, une quatrième question s'impose : Est-ce que les prédispositions individuelles des évaluateurs pourraient expliquer à elles seules la propension des évaluateurs à adopter des comportements politiques? Tel que proposé au chapitre précédent, la théorie sociocognitive qui reconnaît le caractère intégrateur du SEP pourrait apporter une piste de réponse à cette question. En effet, la perception du contexte serait inhérente à la perception d'efficacité personnelle. Cette réflexion suggère que les chercheurs et les praticiens examinent de façon simultanée les caractéristiques individuelles et contextuelles s'ils souhaitent rendre compte de la complexité des comportements politiques des évaluateurs.

Malgré ses contraintes méthodologiques, cette recherche contribue à faire progresser le corpus des connaissances en gestion du rendement en démontrant que les comportements politiques des gestionnaires constituent des enjeux d'ordre personnel (Yun *et al.*, 2005), relationnel (Fletcher, 2002) et potentiellement contextuel (Tziner *et al.*, 2008). Bien qu'il soit impossible d'éradiquer la dimension « politique » inhérente au processus d'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004), les résultats indiquent que des interventions destinées aux gestionnaires peuvent être mises en œuvre afin d'accroître la qualité des évaluations du rendement. Cependant, ces interventions pourraient être vaines si aucune réflexion n'est faite à l'égard des pratiques, des politiques et des valeurs organisationnelles qui favorisent les comportements politiques des gestionnaires (Tziner *et al.*, 2005).

Une telle réflexion implique au préalable que la gestion du rendement soit considérée comme un processus créant de la valeur pour les employés, les gestionnaires, les investisseurs et les clients de l'entreprise (Gilbert et Charpentier, 2004). À cet égard, les professionnels en

gestion des ressources humaines et les psychologues du travail et des organisations sont plus que des partenaires stratégiques de l'organisation : ils sont des joueurs à part entière en soutenant les gestionnaires et les employés dans l'atteinte de leurs objectifs et ceux de l'organisation (Beatty, Huselid et Schneider, 2003). Dans un contexte de « guerre du talent », la qualité et l'efficacité de la gestion du rendement des employés constituent des incontournables pour les organisations qui souhaitent attirer, développer, retenir les meilleurs talents (Holland, Sheehan et De Cieri, 2007) et ainsi, assurer leur pérennité (Gibson, Porath, Benson et Lawler III, 2007).

ANNEXE I

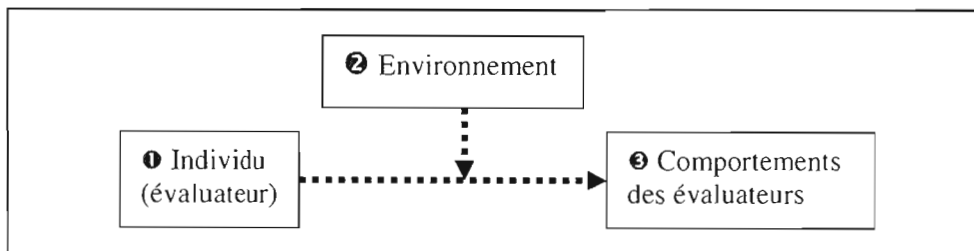
PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ET MODALITÉS DE LA RECHERCHE

**PARTICIPATION AU PROJET DE RECHERCHE D' ÉDITH BOYER,
SOUS LA SUPERVISION DE DENIS MORIN, PH.D.**

Brève présentation du cadre conceptuel de la recherche

Le projet de recherche, qui s'effectue dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal, vise à comprendre les comportements des évaluateurs lors du processus d'évaluation du rendement des employés (es). Les principales hypothèses, illustrées par des flèches en pointillé dans le graphique ci-dessous, ont trait à l'influence des caractéristiques individuelles des gestionnaires (❶) ainsi que de leur perception du contexte entourant l'évaluation du rendement (❷) sur leurs comportements en tant qu'évaluateurs (❸).

Modèle théorique simplifié de la thèse



Caractéristiques des participants (es)

Les gestionnaires qui apprécient le rendement de leurs employés (es) dans le cadre d'un processus d'évaluation du rendement formel font l'objet de la présente étude.

Implication des participants (es)

Les gestionnaires qui participeront à la recherche seront appelés à répondre aux 3 questionnaires suivants:

- Passation d'un test psychométrique (45 minutes) au cours des mois de _____. La passation de ce questionnaire nécessite une présence physique des chercheurs.
- Passation de deux questionnaires (environ 30 minutes chacun) administrés en deux temps au cours des mois de _____. Le premier questionnaire sera administré au même moment que le test psychométrique tandis que le dernier questionnaire vous sera acheminé par la poste ou par courrier électronique un mois plus tard. Vous serez appelé à retourner ce questionnaire une fois complété directement à la chercheuse.

Les deux questionnaires et le test psychométrique seront acheminés **directement** à la chercheuse et seront traités de façon **confidentielle**. Afin de permettre l'appariement des différents tests pour chaque gestionnaire, un numéro d'identification sera attribué à chacun d'eux. Ce numéro ne sera connu que par la chercheuse.

Rapport des résultats de l'étude

Une rétroaction verbale ou écrite sera fournie aux participants (es) qui en manifesteraient l'intérêt au terme de l'expérimentation, soit en automne _____. Sur le plan **individuel**, les résultats de cette étude pourraient permettre aux gestionnaires :

- d'identifier des forces et des pistes d'amélioration dans leur mode de gestion, plus particulièrement, en ce qui a trait à leurs comportements d'évaluateurs;
- d'évaluer leur sentiment de compétence à l'égard des diverses responsabilités que requière le rôle d'évaluateur ;
- de constater l'influence de certains traits de personnalité sur leurs comportements d'évaluateurs et de proposer des moyens d'évaluer le rendement de leur personnel de façon optimale en tenant compte de leur personnalité;
- d'expliquer certaines dimensions de leur comportements d'évaluateurs à la lumière de l'analyse de facteurs contextuels ou organisationnels;

Un rapport écrit ou une présentation orale de la synthèse des résultats sera remis à l'organisation au terme de la recherche. Sur le plan **organisationnel**, les résultats de cette étude pourraient permettre à l'organisation:

- de connaître la perception des gestionnaires à l'égard de leurs compétences d'évaluateurs et du processus d'évaluation du rendement en vigueur dans l'organisation ;
- de contribuer à la formulation de recommandations en vue de l'élaboration de programmes de formation ou de *coaching* visant le développement des compétences des évaluateurs telles que les habiletés en gestion de conflit et en transmission de rétroaction critique dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des employés (es) ;
- de mettre en lumière des facteurs contextuels qui pourraient s'avérer bénéfiques au processus d'évaluation du rendement en supportant les gestionnaires dans leur rôle d'évaluateur et en favorisant la réalisation d'évaluations justes et précises de la performance des employés (es). Une évaluation juste et précise du rendement des employés (es) permettra notamment à l'organisation d'évaluer avec plus d'exactitude sa progression dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.
- de comparer l'environnement ou le contexte entourant l'évaluation du rendement de votre organisation avec celui d'autres entreprises québécoises afin d'évaluer si ce dernier facilite ou nuit à l'évaluation juste du rendement des employés (es) et de proposer des recommandations appropriées.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec Édith Boyer au (514) 543-8145 ou boyer.edith@uqam.ca ou avec Denis Morin, Ph.D., directeur de recherche, au (514) 987-3000 poste 4150 ou morin.denis@uqam.ca.

ANNEXE 2

COURRIEL ENVOYÉ AUX GESTIONNAIRES VISANT À SOLLICITER LEUR PARTICIPATION

Objet : Projet de recherche - Gestion du rendement

Bonjour,

[Nom de l'organisation] a accepté de participer à un projet de recherche sur la gestion du rendement. Le projet de recherche, qui s'effectue dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal, vise à comprendre les comportements des évaluateurs lors du processus d'évaluation du rendement des employé (es). Les principales hypothèses ont trait à l'influence des caractéristiques individuelles des gestionnaires ainsi que de leur perception du contexte entourant l'évaluation du rendement sur leurs comportements en tant qu'évaluateurs. Madame Édith Boyer mène cette recherche sous la supervision de monsieur Denis Morin, Ph. D., directeur de recherche.

En plus d'apporter sa contribution à la recherche en gestion des ressources humaines, [Nom de l'organisation] s'attend à recueillir des retombées intéressantes pour l'amélioration continue du processus de gestion du rendement, tant pour [Nom de l'organisation] que pour chacun des gestionnaires qui participeront à cette recherche. Nous sollicitons donc votre participation ou celle d'un de vos gestionnaires ou les deux, à votre choix. Seuls les gestionnaires qui apprécient le rendement de leurs employés (es) dans le cadre d'un processus d'évaluation du rendement formel font l'objet de la présente étude.

Implication des gestionnaires et avantages d'y participer

En se portant volontaire à cette recherche, le participant pourra prendre connaissance de ses résultats lors d'un entretien téléphonique avec Madame Boyer et ainsi mieux se connaître en tant qu'évaluateur et identifier possiblement des pistes d'amélioration. Nous sommes convaincus que les bénéfices que vous en retirerez dépasseront largement le temps consacré.

La participation s'effectuera en deux temps. Une première rencontre d'un maximum de deux heures requiert la passation d'un test psychométrique de 45 minutes et d'un premier questionnaire de 20 minutes lors d'une rencontre de groupe en présence de Madame Boyer, en février, à un des lieux décrits plus bas. Un deuxième questionnaire de 20 minutes vous sera remis lors de cette rencontre et devra être complété à la maison et retourné par la poste à Mme Boyer deux semaines plus tard. Les questionnaires et le test psychométrique seront acheminés directement aux chercheurs et seront traités de façon confidentielle. Les réponses seront utilisées seulement aux fins de cette recherche.

Nous vous demandons que chaque participant confirme sa participation en cliquant sur « faire suivre » à boyer.edith@uqam.ca, en complétant le tableau suivant. La logistique a été organisée pour minimiser le plus possible votre temps et frais de déplacements.

Inscrivez vos coordonnées :

Nom du gestionnaire	
Titre du poste	
Lieu de travail	
Votre adresse électronique	
Votre numéro de téléphone	

Veillez confirmer par un (X) dans la première colonne, le lieu et la date qui vous conviennent le mieux :

X	Endroit	Date - heure	Salle
	A	1 ^{er} février – 10h 00	Salle X
	B	1 ^{er} février – 14h 00	Salle Y
	C	2 février – 10h 00	Salle Z
	D	2 février – 14h 00	Salle X
	E	8 février – 10h 00	Salle Y

Pour toute information sur le projet, veuillez communiquer avec Madame Édith Boyer au (450) 760- 4937 ou par courriel à boyer.edith@uqam.ca.

Nous vous remercions beaucoup du suivi que vous apporterez à notre demande de contribution à cette recherche.

Monsieur/Madame _____
 [Titre/fonction]
 [Nom de l'organisation]

ANNEXE 3

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Le présent formulaire vise à obtenir votre consentement afin de participer à une recherche menée dans le cadre d'une thèse doctorale en psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). L'objectif de l'étude est d'explorer le lien entre le profil de personnalité du gestionnaire, le contexte de l'évaluation du rendement et les résultats de l'évaluation du rendement. L'implication demandée aux participants (es) est la suivante : (1) passation d'un questionnaire sur le profil de personnalité du gestionnaire d'une durée de 45 minutes; (2) passation d'un questionnaire portant sur le contexte de l'évaluation du rendement d'une durée de 30 minutes; (3) passation d'un questionnaire faisant référence aux résultats de l'évaluation du rendement d'une durée de 30 minutes. Un délai de 2 semaines entre l'administration du questionnaire sur le contexte de l'évaluation du rendement et du questionnaire sur les résultats de l'évaluation du rendement devra être respecté.

Puisque la nature des questions sur l'évaluation du rendement peut s'avérer délicate, soyez assuré(e) que les données recueillies ne seront utilisées que pour des **fins de recherche. Votre participation n'a aucune conséquence au plan administratif ou sur votre emploi.** Votre participation est volontaire et vous pourrez vous retirer de l'étude en tout temps sans subir de préjudice.

Votre identité et vos réponses seront maintenues anonymes et confidentielles. Les chercheurs effectueront un lien entre votre nom et un chiffre afin de permettre l'appariement des questionnaires. Ce chiffre sera inscrit sur chacun des questionnaires. La chercheuse ainsi que le directeur de recherche constituent **les seuls individus** qui gèrent l'appariement des trois questionnaires. Le premier et le deuxième questionnaire seront administrés dans les locaux du SPVM en présence de la chercheuse tandis que le troisième questionnaire portant sur les résultats de l'évaluation devra être complété dans un deuxième temps. Vous serez appelés à retourner ce dernier questionnaire complété par la poste directement à la chercheuse. Votre nom n'apparaîtra pas sur la banque de données. Les résultats agrégés seront présentés dans les rapports de recherche ainsi que dans la thèse de doctorat.

Si vous avez des questions pendant et après l'étude, n'hésitez pas à contacter la chercheuse ou le directeur de recherche ci-dessous :

Chercheuse : Édith Boyer, B.Sc.
 Doctorante en psychologie industrielle et organisationnelle, UQÀM
 Téléphone : (514) 543-8145
 Courriel : boyer.edith@uqam.ca

Directeur de recherche : Denis Morin Ph.D.
 Professeur de gestion des ressources humaines, Département Organisation et ressources humaines (affilié à la section psychologie industrielle et organisationnelle), UQÀM
 Téléphone : (514) 987-3000 poste 4150
 Courriel : morin.denis@uqam.ca

J'ai lu et compris les explications concernant cette étude. Ma signature indique mon accord à participer au projet de recherche.

Nom _____
 Signature _____

Date _____

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 1-S)

NO D'IDENTIFICATION :

RECHERCHE SUR LE COMPORTEMENT DES ÉVALUATEURS DANS LE CADRE DES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

Questionnaire portant sur le système d'évaluation du rendement (T1-S)

L'objectif du questionnaire est d'obtenir de l'information sur le comportement des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. La recherche est réalisée au moyen de deux questionnaires administrés dans un intervalle d'un mois. Cette démarche est nécessaire pour assurer la qualité des données.

Veillez lire les directives suivantes avec soin avant de compléter le questionnaire.

1. Le questionnaire comporte quatre sections. La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 30 minutes. Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
2. **Ceci n'est pas un test.** Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
3. Veuillez compléter le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
4. **Assurez-vous de répondre à chacune des questions.**
5. Soyez assuré¹⁰ que les informations recueillies resteront strictement **confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux **fins d'un projet de recherche** dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. Ainsi, conformément aux règles du comité déontologique de l'Université du Québec à Montréal, vos réponses ne pourront être utilisées à des fins administratives. Une procédure informatique permettra de compiler automatiquement vos réponses et de les traiter d'une manière globale. Un numéro vous sera attribué afin de permettre l'appariement des questionnaires. De plus, aucun employé ne sera identifié dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats agrégés de l'ensemble des répondants feront l'objet de publications scientifiques. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus **honnêtement** possible; les résultats seront ainsi plus justes, précis et valables.
6. La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal ainsi qu'au comité de déontologie de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec.

Merci de votre précieuse collaboration!

Pour toute interrogation concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Édith Boyer au (450) 760-4937 ou boyer.edith@uqam.ca ou avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin, Ph.D., au (514) 987-3000 poste 4150 ou morin.denis@uqam.ca.

¹⁰ Le générique masculin est utilisé dans ce document dans l'unique but d'alléger le texte.

SECTION I

L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR

Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est **satisfaisante**. Un niveau de performance satisfaisant réfère à **un rendement qui répond pleinement aux exigences normales de la fonction**.

Depuis quand supervisez-vous le subordonné choisi ? _____ (mois) _____ (année)

Pensez à toutes les entrevues d'évaluation que vous avez eues avec votre subordonné (celui ou celle choisi pour les fins de la recherche). En vous référant à l'échelle de réponses ci-dessous, encerclez dans l'espace prévu quel est votre **niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants**. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

1. Réaliser des évaluations du rendement selon des procédures qui sont conformes aux exigences légales (en matière de congédiement).	1	2	3	4	5
2. Utiliser les formulaires d'évaluation du rendement adéquatement.	1	2	3	4	5
3. Évaluer la performance de mon subordonné en respectant les politiques d'évaluation en vigueur dans l'organisation.	1	2	3	4	5
4. Justifier mon évaluation auprès de mon subordonné.	1	2	3	4	5
5. Fournir du feed-back positif à mon subordonné.	1	2	3	4	5
6. Fournir du feed-back négatif à mon subordonné.	1	2	3	4	5
7. Indiquer à mon subordonné que sa performance doit s'améliorer.	1	2	3	4	5
8. Clarifier les attentes avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
9. Fixer des objectifs à court terme avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
10. Fixer des objectifs à long terme avec mon subordonné.	1	2	3	4	5

SECTION I**L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)**

En vous référant au subordonné choisi pour les fins de la recherche, soit un subordonné dont la performance réelle est **satisfaisante**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Un niveau de performance **satisfaisant** réfère à **un rendement qui répond pleinement aux exigences normales de la fonction.**

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

11. Revoir la description de tâche de mon subordonné.	1	2	3	4	5
12. Élaborer des stratégies pour aider mon subordonné à atteindre ses objectifs professionnels.	1	2	3	4	5
13. Discuter de la performance au travail avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
14. Observer les comportements critiques, c'est-à-dire les comportements jugés essentiels à un niveau de rendement satisfaisant, de façon régulière.	1	2	3	4	5
15. Documenter l'évaluation du rendement à l'aide de comportements précis.	1	2	3	4	5
16. Identifier les comportements associés à une performance supérieure.	1	2	3	4	5
17. Identifier les comportements associés à une performance satisfaisante.	1	2	3	4	5
18. Identifier les comportements associés à une performance insatisfaisante.	1	2	3	4	5
19. Créer un climat propice à l'échange lors de l'entrevue d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
20. Communiquer un message clair lors des entrevues d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
21. Utiliser un vocabulaire approprié lors des entrevues d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
22. Encourager mon subordonné à participer à l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5
23. Encourager mon subordonné à s'auto-évaluer.	1	2	3	4	5

SECTION I

L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)

En vous référant cette fois-ci à **l'ensemble de vos subordonnés**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

24. Établir des normes de rendement rigoureuses et équitables pour évaluer le rendement de mes subordonnés.	1	2	3	4	5
25. Accorder une notation précise en me référant à mes observations du rendement de mes subordonnés.	1	2	3	4	5
26. Expliquer à des subordonnés qui croyaient mériter une évaluation supérieure comment j'en suis arrivé à leur accorder la présente notation.	1	2	3	4	5
27. Faire abstraction de mes biais personnels afin d'effectuer des évaluations de rendement rigoureuses.	1	2	3	4	5
28. Effectuer des évaluations rigoureuses en sachant qu'elles sont susceptibles d'aller à l'encontre des attentes des subordonnés.	1	2	3	4	5
29. Recueillir des observations et des données sur la performance des subordonnés afin de produire des évaluations de rendement précises.	1	2	3	4	5
30. Fournir des recommandations à mes subordonnés afin qu'ils améliorent leur rendement.	1	2	3	4	5
31. Faire abstraction des événements de la vie personnelle de mes subordonnés qui pourraient expliquer leur faible rendement.	1	2	3	4	5
32. Justifier une faible évaluation aux subordonnés qui ne croient pas mériter une faible évaluation.	1	2	3	4	5
33. Proposer aux employés qui ne désirent pas modifier leur façon d'exécuter leur travail des façons d'améliorer leur rendement.	1	2	3	4	5
34. Évaluer la performance de mes subordonnés indépendamment de mes sentiments personnels à leur égard.	1	2	3	4	5
35. Justifier la notation en expliquant les raisons sous-jacentes à mon évaluation auprès de subordonnés qui doutent de mes intentions.	1	2	3	4	5

SECTION II**COMPORTEMENTS DES ÉVALUATEURS**

Nous sommes intéressés à connaître votre perception à l'égard **des comportements de vos collègues gestionnaires** dans votre organisation. En d'autres termes, nous sommes intéressés à savoir ce que vous pensez de **l'évaluateur type dans votre organisation**. Encerclez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

En général, je pense que **la majorité de mes collègues gestionnaires...**

1. Évitent de faire des entrevues d'évaluation lorsqu'ils ont à transmettre du feed-back négatif.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ont de la difficulté à fournir des faits et/ou des comportements précis et spécifiques afin de justifier les évaluations de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
3. Reportent les entrevues d'évaluations lorsqu'ils anticipent une réaction négative du subordonné.	1	2	3	4	5	6	7
4. Accordent suffisamment de temps à l'évaluation du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
5. S'abstiennent de fournir du feed-back négatif.	1	2	3	4	5	6	7

En général, je pense que **la majorité de mes collègues gestionnaires sous-estiment la performance de leurs subordonnés ...**

6. Afin de retenir des subordonnés qui pourraient obtenir une promotion à l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	6	7
7. Afin d'être perçus comme des gestionnaires compétents auprès de leurs supérieurs en maintenant des standards élevés.	1	2	3	4	5	6	7
8. Afin d'obliger le subordonné à se soumettre aux demandes du superviseur pour une plus grande productivité.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION II

COMPORTEMENTS DES ÉVALUATEURS (SUITE)

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Ni en accord, ni en désaccord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 7
----------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------------

En général, je pense que **la majorité de mes collègues gestionnaires** surestiment la performance de leurs subalternes afin...

9. De se départir d'un subordonné « à problèmes ».	1	2	3	4	5	6	7
10. De ne pas donner l'impression que la faible productivité de l'organisation soit attribuable à un manque de supervision.	1	2	3	4	5	6	7
11. D'accroître l'image d'efficacité de son unité administrative.	1	2	3	4	5	6	7
12. De motiver leurs subordonnés à fournir un rendement supérieur.	1	2	3	4	5	6	7
13. Que leurs employés puissent évaluer positivement leur compétence.	1	2	3	4	5	6	7
14. Que leurs employés puissent évaluer positivement leur leadership.	1	2	3	4	5	6	7
15. De se concentrer sur d'autres responsabilités de gestion.	1	2	3	4	5	6	7
16. D'accroître leur influence politique et leur statut au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
17. D'accroître ou de maintenir l'estime des employés à leur égard.	1	2	3	4	5	6	7
18. D'accroître leur pouvoir de récompense.	1	2	3	4	5	6	7
19. D'accroître leur prestige auprès des employés en les rendant admissibles à d'autres récompenses.	1	2	3	4	5	6	7
20. De ne pas donner de feed-back négatif puisqu'ils se sentent inconfortables à en fournir.	1	2	3	4	5	6	7
21. D'éviter que l'évaluation du rendement ne devienne une source de conflit avec leurs employés.	1	2	3	4	5	6	7
22. D'accroître leur popularité auprès des employés.	1	2	3	4	5	6	7
23. D'obtenir le crédit pour la productivité élevée de l'organisation lorsque les critères de performance sont ambigus.	1	2	3	4	5	6	7
24. De maximiser la rémunération au mérite des employés.	1	2	3	4	5	6	7
25. D'éviter la confrontation avec un subordonné.	1	2	3	4	5	6	7
26. D'épargner un subordonné dont la performance inférieure est due à des problèmes personnels.	1	2	3	4	5	6	7
27. D'éviter de « laver son linge sale en public ».	1	2	3	4	5	6	7
28. D'éviter de rédiger un dossier permanent qui pourrait nuire à l'employé ultérieurement.	1	2	3	4	5	6	7
29. De donner une chance à un employé qui s'est amélioré récemment.	1	2	3	4	5	6	7
30. De promouvoir un subordonné dans une autre unité.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III**CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Voici une série d'énoncés qui servent à qualifier le climat de votre organisation en matière d'évaluation du rendement. Encerchez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Dans mon organisation, je considère que ...							
1. Il existe un appui visible de la part de la direction de mon organisation lorsqu'il s'agit d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
2. La direction de mon organisation fait un effort considérable afin de s'assurer que le système d'évaluation du rendement soit efficace.	1	2	3	4	5	6	7
3. La direction de mon organisation considère l'évaluation du rendement comme une nécessité.	1	2	3	4	5	6	7
4. L'évaluation du rendement est menée sérieusement par les gestionnaires de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
5. Le système d'évaluation du rendement a été implanté d'une manière satisfaisante dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
6. L'évaluation du rendement constitue un exercice bureaucratique dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mon supérieur immédiat croit que l'évaluation du rendement est un outil de gestion efficace.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dans mon organisation, il y a une discussion franche et ouverte sur l'évaluation du rendement entre les gestionnaires et les subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
9. Les gestionnaires de mon organisation sont évalués régulièrement.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dans mon organisation, les gestionnaires et les employés se font confiance.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dans mon organisation, il y a beaucoup de cordialité entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
12. Dans mon organisation, il y a beaucoup de coopération entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
13. La direction de mon organisation fait de l'évaluation du rendement une activité continue.	1	2	3	4	5	6	7
14. Les employés de mon organisation ne font pas confiance au système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Les évaluations du rendement de mon organisation sont biaisées pour des considérations organisationnelles.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mon supérieur immédiat considère l'évaluation du rendement de mes subordonnés comme une partie importante de mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III

CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT
(SUITE)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Dans mon organisation, je considère que ...							
17. Les membres de la direction de mon organisation ne préparent pas adéquatement les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
18. Les membres de la direction de mon organisation biaisent délibérément les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
19. Dans mon organisation, les gestionnaires reçoivent une formation continue sur les principes de l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mon supérieur immédiat me fournit régulièrement du feed-back sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
21. Lors de ma dernière évaluation du rendement, mon supérieur immédiat a effectué une entrevue d'évaluation rigoureuse et efficace avec moi. <i>(n'encerclez aucune valeur si vous n'avez pas eu d'entrevue d'évaluation avec votre supérieur)</i>	1	2	3	4	5	6	7
22. Dans mon organisation, il y a une volonté réelle d'implanter des programmes de formation sur l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
23. La direction de mon organisation sollicite l'opinion des gestionnaires sur la façon d'améliorer le système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
24. Mon supérieur immédiat me fournit du feed-back détaillé sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
25. Les gestionnaires bénéficient de suffisamment de temps pour effectuer les évaluations du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
26. La direction accorde une importance particulière à la clarté et à la précision des critères d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
27. Dans mon organisation, les gestionnaires sont récompensés pour la précision et la qualité des évaluations du rendement qu'ils effectuent.	1	2	3	4	5	6	7
28. Le principe de distinguer les employés à performance élevée des employés à faible performance est largement accepté dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
29. Les différents niveaux de performance (faible, moyen et élevé) sont clairement définis dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III

CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT
(SUITE)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Dans mon organisation, je considère que...

30. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.	1	2	3	4	5	6	7
31. La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5	6	7
32. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	1	2	3	4	5	6	7
33. Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
34. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.	1	2	3	4	5	6	7
35. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	1	2	3	4	5	6	7
36. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	1	2	3	4	5	6	7
37. L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	1	2	3	4	5	6	7
38. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	1	2	3	4	5	6	7
39. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	1	2	3	4	5	6	7
40. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
41. Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	1	2	3	4	5	6	7
42. Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment de contrôle).	1	2	3	4	5	6	7
43. L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION IV**INFORMATIONS GÉNÉRALES**

Sexe : Masculin ☐

Féminin ☐

Région où vous oeuvrez :

Ancienneté dans votre poste actuel : _____ an(s) et ____ mois

Ancienneté dans votre organisation actuelle : _____ an(s) et ____ mois

Depuis combien d'année(s) devez-vous effectuer des évaluations du rendement ?
_____ an(s) et _____ mois

Présentement, combien de subalternes (s) devez-vous évaluer ? _____

ANNEXE 5

QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 1-I)

RECHERCHE SUR LE COMPORTEMENT DES ÉVALUATEURS DANS LE CADRE DES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

Questionnaire portant sur le système d'évaluation du rendement (T1-I)

L'objectif du questionnaire est d'obtenir de l'information sur le comportement des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. La recherche est réalisée au moyen de deux questionnaires administrés dans un intervalle d'un mois. Cette démarche est nécessaire pour assurer la qualité des données.

Veuillez lire les directives suivantes avec soin avant de compléter le questionnaire.

1. Le questionnaire comporte quatre sections. La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 30 minutes. Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
2. **Ceci n'est pas un test.** Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
3. Veuillez compléter le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
4. **Assurez-vous de répondre à chacune des questions.**
5. Soyez assuré¹¹ que les informations recueillies resteront strictement **confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux **fins d'un projet de recherche** dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. Ainsi, conformément aux règles du comité déontologique de l'Université du Québec à Montréal, vos réponses ne pourront être utilisées à des fins administratives. Une procédure informatique permettra de compiler automatiquement vos réponses et de les traiter d'une manière globale. Un numéro vous sera attribué afin de permettre l'appariement des questionnaires. De plus, aucun employé ne sera identifié dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats agrégés de l'ensemble des répondants feront l'objet de publications scientifiques. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus **honnêtement** possible; les résultats seront ainsi plus justes, précis et valables.
6. La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal ainsi qu'au comité de déontologie de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec.

Merci de votre précieuse collaboration!

Pour toute interrogation concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Édith Boyer au (450) 760-4937 ou boyer.edith@uqam.ca ou avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin, Ph.D., au (514) 987-3000 poste 4150 ou morin.denis@uqam.ca.

¹¹ Le générique masculin est utilisé dans ce document dans l'unique but d'alléger le texte.

SECTION I

L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR

Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est **insatisfaisante**. Un niveau de performance insatisfaisant réfère à **un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration**.

Depuis quand supervisez-vous le subordonné choisi ? _____(mois) _____(année)

Pensez à toutes les entrevues d'évaluation que vous avez eues avec votre subordonné (celui ou celle choisi pour les fins de la recherche). En vous référant à l'échelle de réponses ci-dessous, encerclez dans l'espace prévu quel est votre **niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants**. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

1. Réaliser des évaluations du rendement selon des procédures qui sont conformes aux exigences légales (en matière de congédiement).	1	2	3	4	5
2. Utiliser les formulaires d'évaluation du rendement adéquatement.	1	2	3	4	5
3. Évaluer la performance de mon subordonné en respectant les politiques d'évaluation en vigueur dans l'organisation.	1	2	3	4	5
4. Justifier mon évaluation auprès de mon subordonné.	1	2	3	4	5
5. Fournir du feed-back positif à mon subordonné.	1	2	3	4	5
6. Fournir du feed-back négatif à mon subordonné.	1	2	3	4	5
7. Indiquer à mon subordonné que sa performance doit s'améliorer.	1	2	3	4	5
8. Clarifier les attentes avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
9. Fixer des objectifs à court terme avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
10. Fixer des objectifs à long terme avec mon subordonné.	1	2	3	4	5

SECTION I**L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)**

En vous référant au subordonné choisi pour les fins de la recherche, soit un subordonné dont la performance réelle est **insatisfaisante**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Un niveau de performance **insatisfaisant** réfère à **un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration.**

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

11. Revoir la description de tâche de mon subordonné.	1	2	3	4	5
12. Élaborer des stratégies pour aider mon subordonné à atteindre ses objectifs professionnels.	1	2	3	4	5
13. Discuter de la performance au travail avec mon subordonné.	1	2	3	4	5
14. Observer les comportements critiques, c'est-à-dire les comportements jugés essentiels à un niveau de rendement satisfaisant, de façon régulière.	1	2	3	4	5
15. Documenter l'évaluation du rendement à l'aide de comportements précis.	1	2	3	4	5
16. Identifier les comportements associés à une performance supérieure.	1	2	3	4	5
17. Identifier les comportements associés à une performance satisfaisante.	1	2	3	4	5
18. Identifier les comportements associés à une performance insatisfaisante.	1	2	3	4	5
19. Créer un climat propice à l'échange lors de l'entrevue d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
20. Communiquer un message clair lors des entrevues d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
21. Utiliser un vocabulaire approprié lors des entrevues d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
22. Encourager mon subordonné à participer à l'entrevue d'évaluation.	1	2	3	4	5
23. Encourager mon subordonné à s'auto-évaluer.	1	2	3	4	5

SECTION I

L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)

En vous référant cette fois-ci à l'**ensemble de vos subordonnés**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

24. Établir des normes de rendement rigoureuses et équitables pour évaluer le rendement de mes subordonnés.	1	2	3	4	5
25. Accorder une notation précise en me référant à mes observations du rendement de mes subordonnés.	1	2	3	4	5
26. Expliquer à des subordonnés qui croyaient mériter une évaluation supérieure comment j'en suis arrivé à leur accorder la présente notation.	1	2	3	4	5
27. Faire abstraction de mes biais personnels afin d'effectuer des évaluations de rendement rigoureuses.	1	2	3	4	5
28. Effectuer des évaluations rigoureuses en sachant qu'elles sont susceptibles d'aller à l'encontre des attentes des subordonnés.	1	2	3	4	5
29. Recueillir des observations et des données sur la performance des subordonnés afin de produire des évaluations de rendement précises.	1	2	3	4	5
30. Fournir des recommandations à mes subordonnés afin qu'ils améliorent leur rendement.	1	2	3	4	5
31. Faire abstraction des événements de la vie personnelle de mes subordonnés qui pourraient expliquer leur faible rendement.	1	2	3	4	5
32. Justifier une faible évaluation aux subordonnés qui ne croient pas mériter une faible évaluation.	1	2	3	4	5
33. Proposer aux employés qui ne désirent pas modifier leur façon d'exécuter leur travail des façons d'améliorer leur rendement.	1	2	3	4	5
34. Évaluer la performance de mes subordonnés indépendamment de mes sentiments personnels à leur égard.	1	2	3	4	5
35. Justifier la notation en expliquant les raisons sous-jacentes à mon évaluation auprès de subordonnés qui doutent de mes intentions.	1	2	3	4	5

SECTION II**COMPORTEMENTS DES ÉVALUATEURS**

Nous sommes intéressés à connaître votre perception à l'égard **des comportements de vos collègues gestionnaires** dans votre organisation. En d'autres termes, nous sommes intéressés à savoir ce que vous pensez de **l'évaluateur type dans votre organisation**. Encerclez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

En général, je pense que **la majorité de mes collègues gestionnaires...**

1. Évitent de faire des entrevues d'évaluation lorsqu'ils ont à transmettre du feed-back négatif.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ont de la difficulté à fournir des faits et/ou des comportements précis et spécifiques afin de justifier les évaluations de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
3. Reportent les entrevues d'évaluations lorsqu'ils anticipent une réaction négative du subordonné.	1	2	3	4	5	6	7
4. Accordent suffisamment de temps à l'évaluation du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
5. S'abstiennent de fournir du feed-back négatif.	1	2	3	4	5	6	7

En général, je pense que **la majorité de mes collègues gestionnaires sous-estiment la performance de leurs subordonnés ...**

6. Afin de retenir des subordonnés qui pourraient obtenir une promotion à l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	6	7
7. Afin d'être perçus comme des gestionnaires compétents auprès de leurs supérieurs en maintenant des standards élevés.	1	2	3	4	5	6	7
8. Afin d'obliger le subordonné à se soumettre aux demandes du superviseur pour une plus grande productivité.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION II

COMPORTEMENTS DES ÉVALUATEURS (SUITE)

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Ni en accord, ni en désaccord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 7
----------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------------

En général, je pense que la majorité de mes collègues gestionnaires <u>surestiment</u> la performance de leurs subalternes afin...							
9. De se départir d'un subordonné « à problèmes ».	1	2	3	4	5	6	7
10. De ne pas donner l'impression que la faible productivité de l'organisation soit attribuable à un manque de supervision.	1	2	3	4	5	6	7
11. D'accroître l'image d'efficacité de son unité administrative.	1	2	3	4	5	6	7
12. De motiver leurs subordonnés à fournir un rendement supérieur.	1	2	3	4	5	6	7
13. Que leurs employés puissent évaluer positivement leur compétence.	1	2	3	4	5	6	7
14. Que leurs employés puissent évaluer positivement leur leadership.	1	2	3	4	5	6	7
15. De se concentrer sur d'autres responsabilités de gestion.	1	2	3	4	5	6	7
16. D'accroître leur influence politique et leur statut au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
17. D'accroître ou de maintenir l'estime des employés à leur égard.	1	2	3	4	5	6	7
18. D'accroître leur pouvoir de récompense.	1	2	3	4	5	6	7
19. D'accroître leur prestige auprès des employés en les rendant admissibles à d'autres récompenses.	1	2	3	4	5	6	7
20. De ne pas donner de feed-back négatif puisqu'ils se sentent inconfortables à en fournir.	1	2	3	4	5	6	7
21. D'éviter que l'évaluation du rendement ne devienne une source de conflit avec leurs employés.	1	2	3	4	5	6	7
22. D'accroître leur popularité auprès des employés.	1	2	3	4	5	6	7
23. D'obtenir le crédit pour la productivité élevée de l'organisation lorsque les critères de performance sont ambigus.	1	2	3	4	5	6	7
24. De maximiser la rémunération au mérite des employés.	1	2	3	4	5	6	7
25. D'éviter la confrontation avec un subordonné.	1	2	3	4	5	6	7
26. D'épargner un subordonné dont la performance inférieure est due à des problèmes personnels.	1	2	3	4	5	6	7
27. D'éviter de « laver son linge sale en public ».	1	2	3	4	5	6	7
28. D'éviter de rédiger un dossier permanent qui pourrait nuire à l'employé ultérieurement.	1	2	3	4	5	6	7
29. De donner une chance à un employé qui s'est amélioré récemment.	1	2	3	4	5	6	7
30. De promouvoir un subordonné dans une autre unité.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III**CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Voici une série d'énoncés qui servent à qualifier le climat de votre organisation en matière d'évaluation du rendement. Encerclez la valeur qui correspond à votre réponse.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Dans mon organisation, je considère que ...							
1. Il existe un appui visible de la part de la direction de mon organisation lorsqu'il s'agit d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
2. La direction de mon organisation fait un effort considérable afin de s'assurer que le système d'évaluation du rendement soit efficace.	1	2	3	4	5	6	7
3. La direction de mon organisation considère l'évaluation du rendement comme une nécessité.	1	2	3	4	5	6	7
4. L'évaluation du rendement est menée sérieusement par les gestionnaires de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
5. Le système d'évaluation du rendement a été implanté d'une manière satisfaisante dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
6. L'évaluation du rendement constitue un exercice bureaucratique dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mon supérieur immédiat croit que l'évaluation du rendement est un outil de gestion efficace.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dans mon organisation, il y a une discussion franche et ouverte sur l'évaluation du rendement entre les gestionnaires et les subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
9. Les gestionnaires de mon organisation sont évalués régulièrement.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dans mon organisation, les gestionnaires et les employés se font confiance.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dans mon organisation, il y a beaucoup de cordialité entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
12. Dans mon organisation, il y a beaucoup de coopération entre les gestionnaires et les employés.	1	2	3	4	5	6	7
13. La direction de mon organisation fait de l'évaluation du rendement une activité continue.	1	2	3	4	5	6	7
14. Les employés de mon organisation ne font pas confiance au système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Les évaluations du rendement de mon organisation sont biaisées pour des considérations organisationnelles.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mon supérieur immédiat considère l'évaluation du rendement de mes subordonnés comme une partie importante de mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III

CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT
(SUITE)

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Ni en accord, ni en désaccord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 7
----------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------------

Dans mon organisation, je considère que ...

17. Les membres de la direction de mon organisation ne préparent pas adéquatement les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
18. Les membres de la direction de mon organisation biaisent délibérément les évaluations du rendement de leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
19. Dans mon organisation, les gestionnaires reçoivent une formation continue sur les principes de l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mon supérieur immédiat me fournit régulièrement du feed-back sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
21. Lors de ma dernière évaluation du rendement, mon supérieur immédiat a effectué une entrevue d'évaluation rigoureuse et efficace avec moi. <i>(n'encerclez aucune valeur si vous n'avez pas eu d'entrevue d'évaluation avec votre supérieur)</i>	1	2	3	4	5	6	7
22. Dans mon organisation, il y a une volonté réelle d'implanter des programmes de formation sur l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
23. La direction de mon organisation sollicite l'opinion des gestionnaires sur la façon d'améliorer le système d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
24. Mon supérieur immédiat me fournit du feed-back détaillé sur ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
25. Les gestionnaires bénéficient de suffisamment de temps pour effectuer les évaluations du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
26. La direction accorde une importance particulière à la clarté et à la précision des critères d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	6	7
27. Dans mon organisation, les gestionnaires sont récompensés pour la précision et la qualité des évaluations du rendement qu'ils effectuent.	1	2	3	4	5	6	7
28. Le principe de distinguer les employés à performance élevée des employés à faible performance est largement accepté dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
29. Les différents niveaux de performance (faible, moyen et élevé) sont clairement définis dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION III

CLIMAT ENTOURANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT
(SUITE)

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Ni en accord, ni en désaccord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 7
----------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------------

Dans mon organisation, je considère que...

30. Les gestionnaires sont suffisamment formés sur la façon de transmettre du feed-back qui soit utile aux employés.	1	2	3	4	5	6	7
31. La direction précise les comportements qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5	6	7
32. Il existe des indicateurs ou critères précis afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés.	1	2	3	4	5	6	7
33. Il existe des procédures qui permettent d'associer la performance individuelle aux indices de performance (financiers ou opérationnels) de la région et/ou de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
34. Il y a suffisamment de temps accordé aux gestionnaires et subordonnés afin de discuter et de clarifier les résultats du feed-back.	1	2	3	4	5	6	7
35. Les cadres de haut niveau agissent à titre de modèles dans la façon de rechercher, recevoir et utiliser le feed-back.	1	2	3	4	5	6	7
36. La direction s'assure que tous les employés reçoivent du feed-back et l'utilisent adéquatement afin de promouvoir leur développement professionnel.	1	2	3	4	5	6	7
37. L'importance du feed-back informel (« sur le moment ») est soulignée.	1	2	3	4	5	6	7
38. La direction s'assure que l'amélioration de la performance suite au feed-back soit reconnue et récompensée.	1	2	3	4	5	6	7
39. L'organisation a mis en place des mécanismes, tels que des personnes ressources formées, afin d'aider les employés qui reçoivent du feed-back à l'interpréter, à se fixer des objectifs et à suivre leur progrès.	1	2	3	4	5	6	7
40. Les gestionnaires sont suffisamment formés pour offrir du <i>coaching</i> à leurs subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
41. Les employés sont encouragés à discuter le feed-back qu'ils reçoivent avec les évaluateurs et d'autres collègues afin de les aider à comprendre le feed-back ainsi qu'à s'entendre sur les comportements attendus et les changements à apporter.	1	2	3	4	5	6	7
42. Les employés qui reçoivent du feed-back ont une latitude concernant ce qu'ils décideront de faire suite au feed-back (sentiment de contrôle).	1	2	3	4	5	6	7
43. L'organisation offre des opportunités d'apprentissage aux employés.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION IV**INFORMATIONS GÉNÉRALES**

Sexe : Masculin ☐

Féminin ☐

Région où vous oeuvrez :

Ancienneté dans votre poste actuel : _____ an(s) et ____ mois

Ancienneté dans votre organisation actuelle : _____ an(s) et ____ mois

Depuis combien d'année(s) devez-vous effectuer des évaluations du rendement ?

_____ an(s) et _____ mois

Présentement, combien de subalternes (s) devez-vous évaluer ? _____

ANNEXE 6

QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
(TEMPS 2-S)

NO D'IDENTIFICATION :

RECHERCHE SUR LE COMPORTEMENT DES ÉVALUATEURS DANS LE CADRE DES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

Questionnaire portant sur le processus d'évaluation du rendement (T2-S)

L'objectif de ce deuxième questionnaire est d'obtenir de l'information complémentaire à celle recueillie au moyen du questionnaire précédent sur le comportement des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Veuillez lire les directives suivantes avec soin avant de compléter le questionnaire.

1. Le questionnaire comporte quatre sections. La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 30 minutes. Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
2. **Ceci n'est pas un test.** Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
3. Veuillez compléter le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
4. **Assurez-vous de répondre à chacune des questions.**
5. Soyez assuré¹² que les informations recueillies resteront strictement **confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux **fins d'un projet de recherche** réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. Ainsi, conformément aux règles du comité déontologique de l'Université du Québec à Montréal, vos réponses ne pourront être utilisées à des fins administratives. Une procédure informatique permettra de compiler automatiquement vos réponses et de les traiter d'une manière globale. Un numéro, qui vous a été attribué lors du premier questionnaire, permettra l'appariement des données recueillies au moyen des trois questionnaires utilisés dans cette recherche. De plus, aucun employé ne sera identifié dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats agrégés de l'ensemble des répondants feront l'objet de publications scientifiques. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus **honnêtement** possible; les résultats seront ainsi plus justes, précis et valables.
6. La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal ainsi qu'au comité de déontologie de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec.

Merci de votre précieuse collaboration!

Pour toute interrogation concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Édith Boyer au (450) 760-4937 ou boyer.edith@uqam.ca ou avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin, Ph.D., au (514) 987-3000 poste 4150 ou morin.denis@uqam.ca.

¹² Le générique masculin est utilisé dans ce document dans l'unique but d'alléger le texte.

SECTION I

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est **satisfaisante**. Un niveau de performance satisfaisant réfère à **un rendement qui correspond pleinement aux exigences normales de la fonction**. Vous pouvez vous référer au subordonné choisi pour répondre au questionnaire précédent.

Depuis quand supervisez-vous le subordonné choisi ? _____(mois) _____(année)

Pensez à tous les entretiens d'évaluation que vous avez eus avec votre subordonné (celui ou celle choisi pour les fins de la recherche). En vous référant à l'échelle de réponses ci-dessous, encerclez dans l'espace prévu quel est votre **niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants**. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

1. Fournir des arguments à mon subordonné qui n'est pas d'accord avec l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
2. Faire face à mon subordonné qui est vexé par mon évaluation de sa performance.	1	2	3	4	5
3. Faire face à mon subordonné qui devient défensif lorsque je lui parle de ses « points à améliorer ».	1	2	3	4	5
4. Demander à mon subordonné de modifier ses attitudes ou ses comportements au travail.	1	2	3	4	5
5. Faire face à mon subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
6. Faire face à mon subordonné qui s'emporte avec beaucoup d'émotivité lors de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
7. Faire face à mon subordonné qui insiste pour dire que son auto-évaluation est supérieure à l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
8. Faire face à mon subordonné qui se sent lésé par son évaluation.	1	2	3	4	5
9. Faire face à mon subordonné qui a une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je lui transmets.	1	2	3	4	5
10. Demander à mon subordonné son point de vue par rapport à mon évaluation de sa performance au travail.	1	2	3	4	5
11. Faire face à mon subordonné qui n'admet pas qu'il doit améliorer certaines dimensions de sa performance (résultats, attitude, comportements, etc.) lors de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5

SECTION I**L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (SUITE)**

En vous référant au subordonné choisi pour les fins de la recherche, soit un subordonné dont la performance réelle est **satisfaisante**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Un niveau de performance **satisfaisant** réfère à **un rendement qui correspond pleinement aux exigences normales de la fonction.**

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

12. Dire à mon subordonné qui a des difficultés interpersonnelles qu'il devra trouver une solution pour remédier à la situation.	1	2	3	4	5
13. Accorder une cote d'évaluation supérieure à mon subordonné qui a fait preuve de performance exceptionnelle pendant la dernière période d'évaluation.	1	2	3	4	5
14. Accorder une cote d'évaluation inférieure à mon subordonné qui démontre un niveau de performance insatisfaisant.	1	2	3	4	5
15. Répondre à mon subordonné qui m'accuse d'avoir des partis pris lors de l'évaluation du rendement de mes employés.	1	2	3	4	5
16. Dire à mon subordonné que je suis inconfortable à adopter un rôle d'évaluateur et de juger sa performance, si tel est le cas.	1	2	3	4	5
17. Justifier auprès de mon subordonné l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
18. Mener une entrevue d'évaluation du rendement avec mon subordonné que je juge non performant.	1	2	3	4	5
19. Avertir mon subordonné dont le niveau de performance est jugé insatisfaisant qu'il sera congédié s'il n'améliore pas son rendement.	1	2	3	4	5
20. Faire face à mon subordonné qui donne des excuses non justifiées pour sa mauvaise performance.	1	2	3	4	5

SECTION II

FINALITÉS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre organisation, indiquez dans quelle mesure l'information associée à l'évaluation du rendement exerce une influence sur l'une ou l'autre des activités de gestion des ressources humaines suivantes. Veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre réponse pour chacun des énoncés suivants.

Aucune influence 1	Très peu d'influence 2	Influence modérée 3	Influence importante 4	Influence très importante 5
-----------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------

1. Rémunération au mérite	1	2	3	4	5
2. Promotion des employés	1	2	3	4	5
3. Rétention des employés	1	2	3	4	5
4. Reconnaissance de la performance individuelle	1	2	3	4	5
5. Congédiement	1	2	3	4	5
6. Identification des employés dont la performance est faible	1	2	3	4	5
7. Identification des besoins de formation dans les tâches (i.e., habiletés, connaissances, attitudes des employés)	1	2	3	4	5
8. Fournir du feed-back aux employés	1	2	3	4	5
9. Détermination des mouvements de personnel (ex. : mutations et affectations)	1	2	3	4	5
10. Identification des points forts et des points faibles des employés	1	2	3	4	5
11. Planification des ressources humaines	1	2	3	4	5
12. Détermination des besoins de développement des ressources humaines (i.e., progression dans la carrière, employabilité)	1	2	3	4	5
13. Détermination de l'atteinte des objectifs de l'employé	1	2	3	4	5
14. Support auprès de l'employé dans l'identification des objectifs de travail	1	2	3	4	5
15. Renforcement de la structure d'autorité entre le superviseur et le subordonné	1	2	3	4	5
16. Évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines	1	2	3	4	5
17. Identification des besoins de développement organisationnel	1	2	3	4	5
18. Défense des décisions en gestion des ressources humaines lors d'éventuelles contestations devant une instance d'appel	1	2	3	4	5
19. Outil de support afin de justifier les décisions relatives à la gestion des ressources humaines	1	2	3	4	5

SECTION III**COMPORTEMENT DE L'ÉVALUATEUR**

En vous référant à l'échelle de réponse ci-dessous, indiquez la fréquence des raisons qui vous ont incité à **surévaluer délibérément la performance** de vos subordonnés dans le passé.

Jamais 1	Rarement 2	Parfois 3	Souvent 4	Très souvent 5	N/A
-------------	---------------	--------------	--------------	-------------------	-----

1. Accorder aux employés le maximum de récompenses.	1	2	3	4	5	N/A
2. Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté.	1	2	3	4	5	N/A
3. L'employé fait preuve d'amélioration à la fin de la période d'évaluation alors que son rendement global reste passable.	1	2	3	4	5	N/A
4. Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus.	1	2	3	4	5	N/A
5. Protéger un employé généralement productif mais qui, pour différentes raisons, connaît temporairement une baisse de rendement.	1	2	3	4	5	N/A
6. Éviter de communiquer les problèmes de rendement d'un employé quand les cotes sont susceptibles d'être connues par des personnes de l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	N/A
7. Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé.	1	2	3	4	5	N/A
8. Accroître l'estime de soi d'un employé.	1	2	3	4	5	N/A
9. Afin de projeter une image de « gestionnaire efficace » auprès de vos supérieurs hiérarchiques.	1	2	3	4	5	N/A
10. Afin de ne pas trop prendre de temps à justifier les évaluations de vos subordonnés.	1	2	3	4	5	N/A
11. Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels.	1	2	3	4	5	N/A
12. Faire en sorte qu'un subalterne dont le rendement est faible ou qui est mal intégré dans le groupe obtienne une promotion à l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	N/A
13. Parce que vous appréhendez une réaction négative de votre subordonné que vous estimez difficile à gérer.	1	2	3	4	5	N/A

Merci infiniment de votre précieuse collaboration!

SECTION IV**MODALITÉS DE LA RÉTROACTION**

Tel que convenu, vous pourrez recevoir à l'automne 2005 une rétroaction verbale ou écrite à l'égard de vos résultats obtenus au test psychométrique de même qu'aux deux questionnaires portant sur le processus d'évaluation du rendement.

Veillez indiquer votre choix dans l'espace prévu.

✓ Je ne souhaite pas recevoir de rétroaction ☐

✓ Je souhaite recevoir une rétroaction par téléphone ☐

Numéro de téléphone : _____

✓ Je souhaite recevoir une rétroaction par courrier électronique ☐

Adresse de courrier électronique : _____

ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (TEMPS 2-I)

RECHERCHE SUR LE COMPORTEMENT DES ÉVALUATEURS DANS LE CADRE DES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

Questionnaire portant sur le processus d'évaluation du rendement (T2-I)

L'objectif de ce deuxième questionnaire est d'obtenir de l'information complémentaire à celle recueillie au moyen du questionnaire précédent sur le comportement des gestionnaires dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Veuillez lire les directives suivantes avec soin avant de compléter le questionnaire.

1. Le questionnaire comporte quatre sections. La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 30 minutes. Lisez les questions attentivement et répondez dans les espaces prévus en vous référant aux échelles fournies.
2. **Ceci n'est pas un test.** Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
3. Veuillez compléter le questionnaire sans discuter des questions et de vos réponses avec d'autres personnes.
4. **Assurez-vous de répondre à chacune des questions.**
5. Soyez assuré¹³ que les informations recueillies resteront strictement **confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux **fins d'un projet de recherche** réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. Ainsi, conformément aux règles du comité déontologique de l'Université du Québec à Montréal, vos réponses ne pourront être utilisées à des fins administratives. Une procédure informatique permettra de compiler automatiquement vos réponses et de les traiter d'une manière globale. Un numéro, qui vous a été attribué lors du premier questionnaire, permettra l'appariement des données recueillies au moyen des trois questionnaires utilisés dans cette recherche. De plus, aucun employé ne sera identifié dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats agrégés de l'ensemble des répondants feront l'objet de publications scientifiques. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus **honnêtement** possible; les résultats seront ainsi plus justes, précis et valables.
6. La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal ainsi qu'au comité de déontologie de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec.

Merci de votre précieuse collaboration!

Pour toute interrogation concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Édith Boyer au (450) 760-4937 ou boyer.edith@uqam.ca ou avec le directeur de recherche, le professeur Denis Morin, Ph.D., au (514) 987-3000 poste 4150 ou morin.denis@uqam.ca.

¹³ Le générique masculin est utilisé dans ce document dans l'unique but d'alléger le texte.

SECTION I

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Répondez aux questions suivantes en fonction d'un de vos subordonnés dont la performance réelle est **insatisfaisante**. Un niveau de performance insatisfaisant réfère à **un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration**. Vous pouvez vous référer au subordonné choisi pour répondre au questionnaire précédent.

Depuis quand supervisez-vous le subordonné choisi ? _____(mois) _____(année)

Pensez à tous les entretiens d'évaluation que vous avez eus avec votre subordonné (celui ou celle choisi pour les fins de la recherche). En vous référant à l'échelle de réponses ci-dessous, encerclez dans l'espace prévu quel est votre **niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants**. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Pas du tout confiant	Très peu confiant	confiant	Très confiant	Pleinement confiant
1	2	3	4	5

1. Fournir des arguments à mon subordonné qui n'est pas d'accord avec l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
2. Faire face à mon subordonné qui est vexé par mon évaluation de sa performance.	1	2	3	4	5
3. Faire face à mon subordonné qui devient défensif lorsque je lui parle de ses « points à améliorer ».	1	2	3	4	5
4. Demander à mon subordonné de modifier ses attitudes ou ses comportements au travail.	1	2	3	4	5
5. Faire face à mon subordonné qui, par son attitude et son comportement, détériore l'atmosphère de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
6. Faire face à mon subordonné qui s'emporte avec beaucoup d'émotivité lors de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5
7. Faire face à mon subordonné qui insiste pour dire que son auto-évaluation est supérieure à l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
8. Faire face à mon subordonné qui se sent lésé par son évaluation.	1	2	3	4	5
9. Faire face à mon subordonné qui a une réaction défensive à l'égard de la rétroaction que je lui transmets.	1	2	3	4	5
10. Demander à mon subordonné son point de vue par rapport à mon évaluation de sa performance au travail.	1	2	3	4	5
11. Faire face à mon subordonné qui n'admet pas qu'il doit améliorer certaines dimensions de sa performance (résultats, attitude, comportements, etc.) lors de l'entretien d'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5

En vous référant au subordonné choisi pour les fins de la recherche, soit un subordonné dont la performance réelle est **insatisfaisante**, encerclez dans l'espace prévu quel est votre niveau de confiance à réaliser avec succès les comportements suivants. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Un niveau de performance insatisfaisant réfère à **un rendement inférieur aux exigences normales de la fonction et qui nécessite une amélioration.**

Pas du tout confiant 1	Très peu confiant 2	confiant 3	Très confiant 4	Pleinement confiant 5
---------------------------	------------------------	---------------	--------------------	--------------------------

12. Dire à mon subordonné qui a des difficultés interpersonnelles qu'il devra trouver une solution pour remédier à la situation.	1	2	3	4	5
13. Accorder une cote d'évaluation supérieure à mon subordonné qui a fait preuve de performance exceptionnelle pendant la dernière période d'évaluation.	1	2	3	4	5
14. Accorder une cote d'évaluation inférieure à mon subordonné qui démontre un niveau de performance insatisfaisant.	1	2	3	4	5
15. Répondre à mon subordonné qui m'accuse d'avoir des partis pris lors de l'évaluation du rendement de mes employés.	1	2	3	4	5
16. Dire à mon subordonné que je suis inconfortable à adopter un rôle d'évaluateur et de juger sa performance, si tel est le cas.	1	2	3	4	5
17. Justifier auprès de mon subordonné l'évaluation que je fais de son rendement.	1	2	3	4	5
18. Mener une entrevue d'évaluation du rendement avec mon subordonné que je juge non performant.	1	2	3	4	5
19. Avertir mon subordonné dont le niveau de performance est jugé insatisfaisant qu'il sera congédié s'il n'améliore pas son rendement.	1	2	3	4	5
20. Faire face à mon subordonné qui donne des excuses non justifiées pour sa mauvaise performance.	1	2	3	4	5

SECTION II

FINALITÉS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre organisation, indiquez dans quelle mesure l'information associée à l'évaluation du rendement exerce une influence sur l'une ou l'autre des activités de gestion des ressources humaines suivantes. Veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre réponse pour chacun des énoncés suivants.

Aucune influence 1	Très peu d'influence 2	Influence modérée 3	Influence importante 4	Influence très importante 5
-----------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------

1. Rémunération au mérite	1	2	3	4	5
2. Promotion des employés	1	2	3	4	5
3. Rétention des employés	1	2	3	4	5
4. Reconnaissance de la performance individuelle	1	2	3	4	5
5. Congédiement	1	2	3	4	5
6. Identification des employés dont la performance est faible	1	2	3	4	5
7. Identification des besoins de formation dans les tâches (i.e., habiletés, connaissances, attitudes des employés)	1	2	3	4	5
8. Fournir du feed-back aux employés	1	2	3	4	5
9. Détermination des mouvements de personnel (ex. : mutations et affectations)	1	2	3	4	5
10. Identification des points forts et des points faibles des employés	1	2	3	4	5
11. Planification des ressources humaines	1	2	3	4	5
12. Détermination des besoins de développement des ressources humaines (i.e., progression dans la carrière, employabilité)	1	2	3	4	5
13. Détermination de l'atteinte des objectifs de l'employé	1	2	3	4	5
14. Support auprès de l'employé dans l'identification des objectifs de travail	1	2	3	4	5
15. Renforcement de la structure d'autorité entre le superviseur et le subordonné	1	2	3	4	5
16. Évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines	1	2	3	4	5
17. Identification des besoins de développement organisationnel	1	2	3	4	5
18. Défense des décisions en gestion des ressources humaines lors d'éventuelles contestations devant une instance d'appel	1	2	3	4	5
19. Outil de support afin de justifier les décisions relatives à la gestion des ressources humaines	1	2	3	4	5

En vous référant à l'échelle de réponse ci-dessous, indiquez la fréquence des raisons qui vous ont incité à **surévaluer délibérément la performance** de vos subordonnés dans le passé.

Jamais 1	Rarement 2	Parfois 3	Souvent 4	Très souvent 5	N/A
-------------	---------------	--------------	--------------	-------------------	-----

1. Accorder aux employés le maximum de récompenses.	1	2	3	4	5	N/A
2. Éviter une confrontation avec un subordonné avec lequel vous avez éprouvé de la difficulté.	1	2	3	4	5	N/A
3. L'employé fait preuve d'amélioration à la fin de la période d'évaluation alors que son rendement global reste passable.	1	2	3	4	5	N/A
4. Le désir d'encourager un employé à continuer à faire des efforts, même si celui-ci n'a pas atteint les résultats attendus.	1	2	3	4	5	N/A
5. Protéger un employé généralement productif mais qui, pour différentes raisons, connaît temporairement une baisse de rendement.	1	2	3	4	5	N/A
6. Éviter de communiquer les problèmes de rendement d'un employé quand les cotes sont susceptibles d'être connues par des personnes de l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	N/A
7. Éviter de faire un rapport d'évaluation défavorable susceptible de faire partie intégrante du dossier de l'employé.	1	2	3	4	5	N/A
8. Accroître l'estime de soi d'un employé.	1	2	3	4	5	N/A
9. Afin de projeter une image de « gestionnaire efficace » auprès de vos supérieurs hiérarchiques.	1	2	3	4	5	N/A
10. Afin de ne pas trop prendre de temps à justifier les évaluations de vos subordonnés.	1	2	3	4	5	N/A
11. Puisqu'un de vos subordonnés a eu des problèmes personnels.	1	2	3	4	5	N/A
12. Faire en sorte qu'un subalterne dont le rendement est faible ou qui est mal intégré dans le groupe obtienne une promotion à l'extérieur du département.	1	2	3	4	5	N/A
13. Parce que vous appréhendez une réaction négative de votre subordonné que vous estimez difficile à gérer.	1	2	3	4	5	N/A

Merci infiniment de votre précieuse collaboration!

SECTION IV**MODALITÉS DE LA RÉTROACTION**

Tel que convenu, vous pourrez recevoir à l'automne 2005 une rétroaction verbale ou écrite à l'égard de vos résultats obtenus au test psychométrique de même qu'aux deux questionnaires portant sur le processus d'évaluation du rendement.

Veuillez indiquer votre choix dans l'espace prévu.

✓ Je ne souhaite pas recevoir de rétroaction ☐

✓ Je souhaite recevoir une rétroaction par téléphone ☐

Numéro de téléphone : _____

✓ Je souhaite recevoir une rétroaction par courrier électronique ☐

Adresse de courrier électronique : _____

RÉFÉRENCES

- Abbott, R. et Bernardin, H. J. (1983). The development of self-efficacy for giving performance feedback. Manuscrit non publié. Florida Atlantic University.
- Aiken, L.S. et West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: SAGE
- Aluja, A., Garcia O., Garcia, L. F. et Seisdedos, N. (2005). Invariance of the "NEO-PI-R" factor structure across exploratory and confirmatory factor analyses. *Personality and Individual Differences*, 38 1879-1889.
- Anderson, N. and Ones, D.S. (2003). The construct validity of three entry level personality inventories used in the UK: Cautionary findings from a multiple-inventory investigation. *European Journal of Personality*, 17, 39-66.
- Ashford, S. J.(1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J.(1989). Self-assessment in organizations: A literature review and integrative model. In L.L. Cummings et B.M. Staw (Éds.). *Research in organizational behavior* (vol. 11, 133-174), Greenwich, CT:JAI
- Ashford, S. J. et Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S.J. et Tsui, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 2, 251-280.
- Ashton, M.C. (1998). Personality and job performance : The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289-303.
- Austin, J.T. et Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Austin, J.T., Villanova, P. et Hindman, H. (1995). Legal requirements and technical guidelines involved in implementing performance appraisal systems. In G.R. Ferris, K.R. Rowland et M.R. Buckley (Eds.), *Human resource management: Perspectives and issues (3rd ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Balzer W.K. et Sulsky, L.M. (1990). Performance appraisal effectiveness. In K.R. Murphy et F.E. Saal (Eds). *Psychology in organizations : Integrating science and practice* (pp.133-156). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37, 127-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'auto-efficacité*. Bruxelles : Édition DeBoeck.
- Bandura, A. et Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Banks, C.A. et Murphy, K. R. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38, 335-345.
- Baron, R. A.. (1988). Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- Baron, R.M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M.R. et Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R. et Mount, M.K. (2000). Select on conscientiousness and emotional stability. In E. A. Locke (Ed.). *Handbook of principles of organizational behavior* (pp.15-28). Blackwell Publishing Ltd.
- Barrick, M.R. et Mount, M.K. et Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives : Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M., et Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bass, B.M. (1956). Reducing leniency in merit rating. *Personnel Psychology*, 9, 359-369.
- Beatty, R.W., Huselid, M.A. et Schneier, C.E. (2003). The new metrics: scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamics*, 32, 107-121.

- Becker, T.E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: a qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 3, 274-289.
- Bernardin, H.J. (1977). Behavioral expectation scales versus summated rating scales: A fairer comparison. *Journal of Applied Psychology*, 62, 422-427.
- Bernardin, H.J., Alvares, K.M. et Cranny, C.J. (1976). A recomparison of behavioral expectation scales and summated scales. *Journal of Applied Psychology*, 61, 564-570.
- Bernardin H.J. et Beatty, R.W. (1984). *Performance appraisal: assessing human behaviour at work*. Boston: Kent.
- Bernardin, H.J. et Buckley, M.R. (1981). Strategies in rater training. *Academy of Management Review*, 6, 2, 205-212.
- Bernardin, H.J., Buckley, M.R., Tyler, C.L. et Wiese, D.S. (2000). A reconsideration of strategies in rater training. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 221-274.
- Bernardin, J.H. et Cardy R. L. (1982). Appraisal accuracy: The ability and motivation to remember the past. *Public Personnel Management Journal*, 11, 4, 352-357.
- Bernardin, H.J. et Cascio, W. F. (1988). Performance appraisal and the law. In R. Schuler, S.A. Youngblood et V.L. Huber (Eds). *Personnel and human resource management* (pp. 235-247). St. Paul, MN: West.
- Bernardin, H. J., Cooke, D.K. et Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85, 2, 232-236.
- Bernardin, J.H. et Orban, J.A. (1990). Leniency effect as a function of rating format, purpose for appraisal, and rater individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 5, 2, 197-211.
- Bernardin, H.J., Orban, J.A. et Carlyle, J.J. (1981). Performance rating as a function of trust in appraisal and rater individual differences. *Proceedings of the 41st annual meeting of the Academy of Management*, 311-315.
- Bernardin, H. J. et Villanova, P. (1986). Performance appraisal. In E. A. Locke (éd.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 43-62). Lexington, MA: Lexington Books.
- Bernardin, H.J. et Villanova, P. (2005). Research stream in rater self-efficacy. *Group & Organization Management*, 30, 1, 61-88.

- Bjerke, D.G., Cleveland, J.N., Morrison, R.F. et Wilson, W.C. (1987). Officer fitness report evaluation study. *Navy Personnel Research and Development Center Report*, TR 99-94.
- Blanz, F. et Ghiselli, E.E. (1972). The mixed standard scale : A new rating system. *Personnel Psychology*, 25, 185-199.
- Blickle, G., Meurs, J.A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. et Ferris, G.R. (sous presse). Personality, political skills and job performance. *Journal of Vocational Behavior*.
- Bonett, D.G. et Wright, T.A. (2007). Comments and recommendations regarding the hypothesis testing and controversy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 647-659.
- Borman, W.C. (1979). Individual differences correlates of accuracy in evaluating others' performance effectiveness. *Applied Psychological measurement*, 3, 103-115.
- Borman W.C. et Dunette, M.D. (1975). Behavior-based versus trait-oriented performance ratings: An empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 60, 561-565.
- Borman, W.C. et Hallam, G.L. (1991). Observation accuracy for assessors of work-sample performance : consistency across task and individual-differences correlates. *Journal of Applied Psychology*, 76, 11-18.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. et Motowildo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Bretz, R.D., Milkovich, G.T. et Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18, 321-352.
- Burnaska, R.F. et Hollmann, T.D. (1974). An empirical comparison of the relative effects of rater response biases on three rating scale formats. *Journal of Applied Psychology*, 59, 307-312.
- Cardy, R.L. et Keefe, T.J. (1994). Observational purpose and evaluation articulation in frame-of-reference training : the effects of alternative processing modes on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 338-357.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. et Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Cardy, R.L. et Dobbins, G. R. (1994). Person and system approaches to appraisal. *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

- Cardy R. L. et Kehoe, J.F. (1984). Rater selective attention ability and appraisal effectiveness: The effect of a cognitive style on the accuracy of differentiation among ratees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 589-594.
- Carroll, S.J. et Schneier, C.E. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cederblom, D. et Pernerl, D.E. (2002). From performance appraisal to performance management: one agency's experience. *Public Personnel Management*, 31, 2, 131-140.
- Cervone, D. et Peake, P. K. (1986). Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 492-501.
- Chen, G., Casper, W. J., et Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and task performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14, 209-230.
- Cleveland, J.N. et Murphy, K.R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. et Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 130-135.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power prime. *Psychological Bulletin*, 112, 1, 155-169.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. et Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Coens, T., et Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Colquitt, J. et Simmering, M. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.
- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and the NEO Five-Factor Inventory*: Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources (traduction française par Jean-Pierre Rolland, 1998. Éditions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris).

- Costa, P. T., McCrae, R. R. et Dye, D. A. (1991). Facet scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898.
- Crawford, K.S., Thomas, E.D. et Fink, J.J. (1980). Pygmalion at sea: Improving the work effectiveness of low performers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 16, 482-505.
- Curtis, A., Harvey, R.D. et Ravden, D. (2005). Sources of political distortions in performance appraisal : appraisal purpose and rater accountability. *Group and Organization Management*, 30, 42-60.
- Darren, G. et Mallery, P. (2006). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Pearson.
- Day, D.V. et Sulsky, L.M. (1995). Effects of frame-of-reference training and rater information configuration on memory organization and rater accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 80, 158-167.
- DeCotiis, T.A. (1977). An analysis of the external validity and applied relevance of three rating forms. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 2, 247-265.
- DeCotiis, T. A. et Petit, A. (1978) The performance appraisal process: a model and some testable propositions. *Academy of Management Review*, 3, 635-646.
- DeNisi, A.S. (1996). *A cognitive approach to performance appraisal: A program of research*. London: Routledge.
- DeNisi, A.S., Cafferty, T.P. et Meglino, B.M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process : a model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-397.
- DeNisi, A.S. et Gonzalez, J.A. (2000). Design performance appraisal systems to improve performance. In E. A. Locke (Ed.). *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 43-59). Blackwell Publishing Ltd.
- DeNisi, A.S. et Peters, L.H. (1996). Organization of information in memory and the performance appraisal process: evidence from the field. *Journal of Applied Psychology*, 81, 6, 717-737.
- DeNisi, A.S. et Williams, K.J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In K. Rowland et G.S. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 6, pp. 109-156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

- Dobbins, G.H., Cardy, R.L. et Platz-Vieno, S. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: an initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics, *Journal of Management*, 16, 3, 619-632.
- Dooley, L.M. et Lindner J.R. (2003) The handling of nonresponse error. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 1, 99-110.
- Duarte, N.T., Goodson, J.R. et Klich, N.R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 499-521.
- Dulebohn, J.H., et Ferris, G.R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42, 288-303.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9, 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as self-fulfilling prophecy*. MA: Lexington, Lexington Books.
- Eden D. et Zuk Y. (1995). Sea-sickness as a self-fulfilling prophecy: raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635.
- Edmonds, G.W., Jackson, J.J., Fayard, J.V. et Roberts, B.W. (2007). Is character fate, or is there hope to change my personality yet? *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 1, 399-413
- Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behaviour research: critique and a proposed alternative. *Organizational and Human Decision Processes*, 58, 1, 51-100.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Edwards, J.R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*, 4, 1, 265-288.
- Elicher, J.D., Levy, P.E. et Hall, R.J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 4, 531-551.
- Eysenk, M.W. (1997). *Anxiety and cognitions: a unified theory*. UK: Psychology Press.
- Fabrigar, L.R., MacCallum, R.C., Wegener, D.T. et Strahan, E.J. (1999). Evaluation of the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 3, 272-299.

- Fedor, D.B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications, In K. Rowland et G.R. Ferris, (éd.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 73-120), Greenwich, JAI Press.
- Feldman, J.M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Ferris, G.R. et King, T.R. (1991). Politics in human resources decisions: a walk on the dark side. *Journal of Management*, 22, 59-71.
- Ferris, G.R., Russ, G. et Fandt, P. (1989). Politics in organizations. In R. Giacalone et P. Rosenfeld (Eds). *Impression management in the organization* (pp.143-170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: SAGE Publications Ltd
- Fink, L.S. et Longenecker, C.O. (1998). Training as a performance appraisal improvement strategy. *Career Development International*, 3, 6, 243-251.
- Fisher, C.D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533-540.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4, 473-488.
- Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological perspective. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 115-136). Chichester: John Wiley Sons, LTD.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 1, 115-130.
- Folger, R., Konovsky, M. A., et Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (vol. 14, 129-177). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frayne, C.A. et Geringer, J.M. (2000). Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361-72.
- Frayne, C.A. et Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 3, 387-392.
- Fried, Y., Levi, A.S., Ben-David, H.A. et Tiegs, R.B. (1999). Inflation of subordinates' performance ratings: main and interactive effects of rater negative affectivity, documentation of work behavior, and appraisal visibility. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 431-444.

- Fried, Y., Tiegs, R.B. et Bellamy, A.R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, 462-468.
- Gellatly, I. (1996). Conscientiousness and task performance: Test of a cognitive process model. *Journal of Applied Psychology*, 81, 474-482.
- General Electric Company (2000). *GE 2000 annual report*. <http://www.ge.com/annual00/letter/page4.html>, consulté le 5 avril 2008.
- Gilbert, P. et Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. In G. Simard et G. Lévesque (Eds), *Contribution de la GRH à la performance organisationnelle, Tome 1 : Actes du 15e congrès de l'AGRH, La GRH mesurée!* (pp. 355-378) (Montréal, 1er au 4 septembre 2004), Montréal : Transcontinental.
- Gibson, C.B., Porath, C.L., Benson, G.S. et Lawler, E.E. III (2007). What results when firms implement practices : The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 6, 1467- 1480.
- Gioia, D.A. et Longenecker, C.O. (1994). Delving into the dark side : The politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, 22, 47-58.
- Gist, M.E. et Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gist, M.E., Schwoerer, C. et Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training, *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-91.
- Gosselin, A. et Dupras, A. (1991). L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la rémunération au mérite dans les établissements publics. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 1, 28-34.
- Gosselin, A. et Murphy, K.R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19, 3, 17-28.
- Gosselin, A et St-Onge, S. (2001). *Gérer la performance au travail : Tendances et conditions de succès*. Collection « Racines du savoir », Gestion, Revue internationale de gestion.
- Gosselin, A., Werner, J. M. et Hallé, N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal, *Human Resource Development Quarterly*, 8, 4, 315-333.
- Graen, G.B., Novak, M., et Sommerkamp, P. (1982). The effect of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.

- Grahek, M.S. (2007). *Personality and rater leniency: A comparison of broad and narrow measures of conscientiousness and agreeableness*. Mémoire de maîtrise. University of North Texas, 88 pages.
- Greenberg, J. et Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum associates.
- Guilford, J.P. (1954). *Psychometric Methods* (2nd ed). New York: McGraw Hill.
- Harris, M.M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework. *Journal of Management*, 20, 737-756.
- Hauenstein, N. M. A. (1998). Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 404-444), San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. et Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 472-478.
- Hogg, M.A., Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25, 1, 121-40
- Hogan, J. et Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hogan, R., Hogan, J., et Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51, 5, 469-477.
- Holland, P., Sheehan, C., et De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent. Exploring human resources development in Australia, *Human Resource Development International*, 10 (3), 247-262.
- Hopkins, K.D. et Weeks, D.L. (1990). Test for normality and measures of skewness and kurtosis: their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Hunter, J. E. et Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage
- Iacobucci D., Barnes J. Cote J., Cudeck R., Malthouse E. et Stewart D.W. (2001). Orthogonal or oblique rotation?, Dans D. Iacobucci (éd.), Factor analysis, *Journal of consumer psychology*, 10, 1 & 2, 75-82
- Ilgen, D.R. (1993). Performance appraisal accuracy: An illusive or sometimes misguided goal? In H.Schuler, J. Farr et M. Smith (Eds). *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 235-252). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ilgén, D.R., Barnes-Farrell, J.L. et McKellin, D.B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368.
- Ilgén, D.R. et Feldman, J.M. (1983). *Performance appraisal: A process approach*. In B.M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behaviour* (pp. 141-197). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., et Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Ilgén, D.R. et Knowlton, W.A. (1980). Performance attributional effects on feedback from supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 441-456.
- Jacobs, R., Kafry, D et Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640.
- Jawahar, I.M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 2, 14-28.
- Jawahar, I.M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 4, 735-754.
- Jawahar, I.M. (2001). Attitudes, self-monitoring and appraisal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 875-883.
- Jawahar, I.M. et Stone, T.H. (1997). Appraisal purpose versus perceived consequences: the effects of appraisal purpose, perceived consequences, and rater self-monitoring on leniency of ratings and decisions. *Research & Practice in Human Resource Management*, 5, 1, 33-54.
- Jawahar, I.M. et Williams, C.R. (1997). Where all the children are above average: the performance purpose effect. *Personnel Psychology*, 50, 905-925.
- John, O. P. et Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin et O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.) (pp. 102-138). New York: Guilford.
- Johnson, J.W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 984-996.
- Judge, T.A. et Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits- self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 80-92.

- Judge, T.A. et Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, G.A. et Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 107-127.
- Kacmar, K.M. et Ferris, G.R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kane, J.S., Bernardin, H.J., Villanova, P. et Peyrefitte, J. (1995). Stability of rater leniency: three studies. *Academy of Management Journal*, 38, 4, 1036-1051.
- Kasten, R. et Weintraub, Z. (1999). Rating errors and rating accuracy: a field experiment. *Human Performance*, 12, 2, 137-153.
- Keaveny, T.J., Inderrieden, E.J. et Allen, R.E. (1987). An integrated perspective of performance appraisal interviews. *Psychological Reports*, 61, 639-646.
- Keeping, L. M. et Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.
- Kluger, A. N. et DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Klimosky, R. et Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 194-208.
- Kneeland, N. (1929). That lenient tendency in rating. *Personnel Journal*, 7, 356-366.
- Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T et Morrison, R.F. (1998). Games raters play: politics, strategies, and impression management in performance appraisal. In J.W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp.163-205), San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Landy, F.J et Farr, J.L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Landy, F. J. et Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York: Academic Press
- Larson, J.R. (1984). Performance feedback process: a preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1, 42-73.

- Latham, G.P. (1986). Job performance and appraisal. In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Ed.), *International review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 117-153). Chichester: John Wiley & Sons.
- Latham, G.P., Almost, J., Mann, S. et Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34, 1, 77-87.
- Latham, G.P. et Latham, S. (2000). Overlooking theory and research in performance appraisal at one's peril : Much done, more to do. In C.L. Cooper et E.A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 200-215). Oxford: Blackwell.
- Latham, G.P., D. Skarlicki, D. Irvine et J.P. Siegal. (1993). The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America. In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Éd.), *International review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 8, pp. 87-132). Chichester: John Wiley & Sons.
- Latham, G.P. et Wexley, K.N. (1977). Behavioral observation scales. *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
- Lawler, E.E (1972). Secrecy and the need to know. In M. Dunnette, R. House et H. Tosi (Eds.), *Readings in managerial motivation and compensation*. East Lansing : Michigan State University Press.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 67-85.
- Levy, P.E. et Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 6, 881-905.
- Lewis, M. (1999). On the development of personality. Dans L.A. Pervin et O.P. John's (Eds.), *Handbook of personality: Theory and Research* (2e ed., 327-346). New York: Guilford Press.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. et Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Linden. R. et Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Litwin, G.H., et Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lockwood, C. et MacKinnon, D.P. (1998). *Bootstrapping the standard error of the mediated effect*. Actes du 23e congrès annuel de SAS User Group International.

<http://www2.sas.com/proceedings/sugi23/Posters/p180.pdf> (consulté le 27 janvier 2008)

- London, M., et Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- London, M. (2003). Job feedback: *Giving, seeking and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Longenecker, C.O. (1989). Truth or consequences: Politics and performance appraisals. *Business Horizons*, 32, 76-82.
- Longenecker, C.O. et Gioia, D.A. (1988). Neglected at the top, executives talk about executive appraisal. *Sloan Management Review*, Winter, 41-47.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P., et Gioia, D.A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Longenecker, C.O., Liverpool, P.R. et Wilson, K.A. (1988). An assessment of managerial/subordinate perceptions of performance appraisal effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 2, 311-320.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M. et Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 1, 99-128.
- Mandell, M.M. (1956). Supervisory characteristics and ratings: A summary of recent research. *Personnel Psychology*, 32, 435-440.
- Mayes, B.T. et Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-677.
- Martocchio, J.J. et Judge, T.A. (1997). Relationships between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influence of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82, 764-773.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., (1999). A five-factor theory of personality. Dans L.A. Pervin et O.P. John's (Eds), *Handbook of personality: Theory and Research* (2e ed., 139-153). New York: Guilford Press.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., Del Pilar G., Rolland, J.P. et Parker, W. (1998). Cross cultural assessment of the Five-Factor Model: The revised NEO Personality Inventory. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 29, 1, 171-188.

- McCrae, R.R. et John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis*. Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, 07-106. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Merton, R.K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.
- Meisler, A. (2003). Dead man's curve. *Workforce*, 1, 30-46.
- Milkovich, G. et Wigdor, A. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington, DC: National Academy Press.
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2nd edition). Boston, MA: Duxbury.
- Mohrman, A.M. et Lawler, E.E. (1983). Motivation and performance-appraisal behavior. In F. Landy, S. Zedeck, J. Cleveland (Eds), *Performance measurement and theory* (pp. 173-189). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Morin, D. et Renaud, S. (2001). The effects of performance appraisal purpose on rater motivation to be lenient : A study in an organizational setting. *International Journal of Management*, 18, 1, 120-133.
- Morin, M., Murphy, K.R. et Larocque, A. (1999). La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relation industrielle*, 54, 4, 694-724.
- Mount, M.K. et Barrick, M.R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 153-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Murphy, K.R. et Balzer, W.K. (1989). Rating errors and rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 619-624.
- Murphy K.R. et Cleveland, J.N. (1991). *Performance appraisal: an organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Murphy K.R. et Cleveland, J.N. (1995). Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives. Thousand Oaks: Sage.
- Murphy, K.R. et Dzieweczynski, J.L. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance? *Human performance*, 18, 343-357.

- Murphy, K.R. et Myers, B. (2004). *Statistical power analysis : A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Nathan, B. D., Mohrman, A. M. et Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Napier, N.K. et Latham, G.P. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.
- Neck, C.P., Stewart, G. et Manz, C.C. (1995). Self-leaders within self-leading teams: toward an optimal equilibrium. In M. Beyerlein, D. Johnson et S. Beyerlein (Eds), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, (vol.3, pp. 39-77). JAI Press, Greenwich, CT.
- Neter, J., Kutner, N. J., Nachtsheim, C. V. et Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models* (4th ed.). Boston: Irwin.
- Newman, D.A., Kinney, T. et Farr, J.L. (2004). Job performance ratings. In J. C. Thomas (Ed.) *Comprehensive handbook of psychological assessment* (pp. 373-389), New Jersey: Wiley.
- Norris-Watts, C. et Levy, P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York:McGraw-Hill.
- Nunally, J.C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). Montréal, Québec: McGraw-Hill
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington M.A.: Lexington Books.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behaviours and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 1, 56-90.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breath self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-52.
- Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 538-556.
- Paunonen, S.V. et Ashton, M.C. (2001). Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 524-539.

- Perrewé, P.L. et Spector, P.E. (2002). Personality research in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 1-63.
- People IQ (2005). *Performance appraisals are damaging HR's reputation*. Consulté le 11 janvier 2008 http://www.peopleiq.com/hot_news.html
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*, Marshfield, MA : Pittman Publishing Co.
- Podsakoff, PM., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 879-903.
- Preacher, K.J. et Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedure for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavioral Research Methods, Instruments and Computers*, 36, 2, 717-731.
- Pulakos, E.D. (1984). A comparison of rater training programs: Error training and accuracy training. *Journal of Applied Psychology*, 69, 4, 581-589.
- Pulakos, E.D. (1986). The development of training programs to increase accuracy with different rating tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 76-91.
- Ralston, R.W. et Waters, R.O. (1996). The impact of behavioral trait on performance appraisal. *Public Personnel Management*, 25, 4, 209-421.
- Roberts, B.W. (1997). Plaster of plasticity: Are work experiences associated with personality change in women? *Journal of Personality*, 65, 205-232.
- Roberts, B.W., Caspi, A. et Moffitt, T. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582-593.
- Roberts, B.W. et Chapman, C. (2000). Change in dispositional well-being and its relation to role quality : A 30-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 34, 26-41.
- Rolland, J.P. (1998a). Qualités psychométriques de la traduction française de l'inventaire de personnalité NEO PI-R (étude préliminaire). *Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale*, 18, 139-144.
- Rolland, J.P. (1998b). *Manuel du NEO PI-R*. Éditions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris.
- Rosen, C.C., Levy, P.E. et Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitude and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 211-220.

- Russell, J. S., et Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73, 63-67.
- Salgado, J. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Saal, F.E., Downey, R. G. et Lahey, M.A. (1980). Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data. *Psychological Bulletin*, 88, 413-428.
- Saal, F.E. et Landy, F.J. (1977). The mixed standard rating scale: an evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 19-35.
- Schein, V.E. (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of Management Review*, 2, 64-72.
- Scullen, S.E., Bergery, P.K. et Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: a baseline simulation. *Personnel Psychology*, 58, 1-32.
- Shore, L.M. et Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.
- Shrout, P. E., et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Simons, T. et Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness : the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Smith, D.E. (1986). Training programs for performance appraisal: a review. *Academy of Management Review*, 11, 2, 22-40.
- Smith, P.C. et Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Smith, W.J., Harrington, K.V. et Houghton, J.D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort. A preliminary examination. *Public Personnel Management*, 29, 1, 21-32.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sparrow, R. T. et Liden. R. C. (1997). Process and structure in leader member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.

- Spence, J.R. et Keeping, L.M. (2005). Construct confusion? A qualitative review of the influences of conscious rating distortion. Présenté au congrès de l'Administrative Sciences Association of Canada (ASAC). Document inédit.
- Stajkovic, A.D. et Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organization : conceptual background, meta-analysis and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Steelman, L.A., Levy, P.E. et Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 1, 165-184.
- Sulsky, L.M. et Balzer, W.K. (1988). Meaning and measurement of performance rating accuracy: Some methodological and theoretical concerns. *Journal of Applied Psychology*, 73, 497-506.
- Sulsky, L.M. et Day, D.V. (1994). Effect of frame-of reference training on rater accuracy under alternative time delays. *Journal of Applied Psychology*, 79, 535-543.
- Sulsky, L.M. et Kline, T. J. B. (2007) Understanding frame-of-reference training success: a social learning theory perspective. *International Journal of Training and Development*, 11, 2 , 121-131.
- Tabachnik, B.G. et Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., et Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Tams, S. (2008). Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective. *Personnel Review*, 37, 2, 165-183.
- Tett R. P. et Burnett D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 500-517.
- Tett, R. P. et Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Tett, R. P., Steele, J. R., et Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 3, 335-357.
- Toegel, G. et Conger, J. A. (2003). 360-degree assessment: Time for reinvention. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 297-311.

- Trice, H. et Beyer, J.M. (1993). *The culture of work organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tzelgov, J. et Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109, 3, 524-536.
- Tziner, A. (1999). The relationship between distal and proximal factors and the use of political considerations in performance appraisal. *Journal of business and psychology*, 14, 217-231.
- Tziner, A., Latham, G.P., Price, B.S. et Haccoun, R. (1996). Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179-190.
- Tziner, A. et Murphy, K.R. (1999). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 13, 3, 407-419.
- Tziner, A., Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (2001). Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 3, 226- 239.
- Tziner, A., Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (2002). Does conscientiousness moderate the relationship between attitudes and beliefs regarding performance appraisal and rating behavior? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 3, 218- 236.
- Tziner, A., Murphy, K.R., et Cleveland, J.N. (2003). Personality moderates relationship between context factors and rating behaviour. In S.P. Shohov (Ed), *Advances in Psychology Research* (vol. 22, pp. 107-120). New York: Nova
- Tziner, A., Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (2005). Contextual and rater factors affecting rating behavior. *Group & Organization Management*, 30, 1, 89-98.
- Tziner, A., Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Beaudin, G. et Marchand, S. (1998). Impact of rater beliefs regarding performance appraisal and its organizational context on appraisal quality. *Journal of Business and Psychology*, 12, 4, 457-467.
- Villanova, P. et Bernardin, H.J. (1989). Impression management in the context of performance appraisal. In R.A. Giacalone et P. Rosenfeld (Eds.) *Impression management in the organization* (pp. 299-313). NJ: Hillsdale
- Villanova, P. et Bernardin, H.J. (1991). Performance appraisal. The means, motive, and opportunity to manage impressions. In R.A. Giacalone, P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management* (pp.81-96). Sage Publications.
- Villanova, P., Bernardin, H.J., Dahmus, S.A et Sims, R.L. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 789-799.

- Viswesvaran, C. et Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- Watson, D., et Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 90, 465-490.
- Wexley, K., et Klimosky, R. (1984). Performance appraisal: an update, Dans K. Rowland, G. Ferris, (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp.134-165), JAI Press, Greenwich, CT.
- Wherry, R.J. et Bartlett, C.J. (1982). The control of bias in ratings: A theory of rating. *Personnel Psychology*, 35, 521-555.
- Whitaker, B.G., Dahling, J.J. et Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 4, 570-590.
- Witt, L. A.. et Ferris G. R (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 809-820.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., Carlson, D.S. et Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911-926.
- Wood, R.E. et Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-84.
- Wong, K.F.E. et Kwong, J.Y.Y. (2007). Effects of rater goals on rating patterns: Evidence from an experimental field study. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 577-585.
- Yun, G.J., Donahue, L.M., Dudley, N.M. et McFarland, L.A. (2005). Rater personality, rating format, and social context: Implications for performance appraisal ratings. *International journal of selection and assessment*, 13, 2, 97-107.
- Zavala, A. (1965). Development of the forced-choice rating scale technique. *Psychological Bulletin*, 63, 117-124.
- Zerbe, W.J. et Paulhus, D.L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: a reconception. *Academy of Management Review*, 12, 2, 25-264.